



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Coaching työvälineenä työhyvinvoinnin edistämiseksi

Kuosmanen, Minna  
Salokoski-Tall, Noora

2018 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

# Coaching työvälineenä työhyvinvoinnin edistämisessä

Minna Kuosmanen  
Noora Salokoski-Tall  
Kriisi- ja erityistilanteiden  
johtaminen YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018

**Kriisi- ja erityistilanteiden johtaminen****YAMK -tutkinto**

Kuosmanen, Minna &amp; Salokoski-Tall, Noora

**Coaching työvälineenä työhyvinvoinnin edistämisessä**

Vuosi 2018

Sivumäärä 59

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoite on kartoittaa ja kehittää työhyvinvointia yhdessä työyhteisön kanssa. Työhyvinvointikyselyn avulla selvitetään työyhteisön tämän hetkinen tilanne, ja coaching -tapaamisissa kehitetään ja vahvistetaan kyselystä nousseita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Työhyvinvointi projektin toimeksiantajana oli organisaatio, jossa on useita erilaisia työtehtäviä ja eri alan asiantuntijoita.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat työkyky, työhyvinvoinnin eri ulottuudet, työviihtyvyys ja coachingin määritelmä. Lisäksi teoriapohjassa selvitetään valmentavan esimiestyön peruseriaatteet.

Toimintatutkimuksen piirteitä hyödyntävä opinnäytetyö toteutettiin käytännössä kartoittamalla ensin yhteistyö organisaation työhyvinvoinnin koettu nykytila ja toiveet sen kehittämiseksi. Alkukartoitus tehtiin web-pohjaisena kyselynä. Alkukartoituksen perusteella todettiin, ettei organisaatiossa ole isompaa ongelmakokonaisuutta. Painopistealueiksi valmennuksessa nousivat viestintä, tiedotus sekä ergonomia. Alkukartoituksesta saadun infon perusteella muotoiltiin viiden tapaamiskerran coachaus projekti, johon sisältyi teoriaosuus, dialogista keskustelua, sekä erilaisia toiminnallisia harjoitteita. Tapaamiskerrat havainnoitiin ja reflektoidtiin. Viimeisellä tapaamiskerralla toteutettiin myös palautekysely, jonka perusteella analysoitiin tavoitteisiin pääsyä sekä määriteltiin jatkohaasteet. Tutkimusten tulokset esitellään myös yhteistyöorganisaatiolle.

Kehittämisehdotuksiksi totesimme muun muassa, että osallistujia olisi pitänyt saada aktivoitua vieläkin enemmän toteuttamaan havaittuja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita, esimerkiksi välitehtävien avulla.

Asiasanat: työkyky, työhyvinvointi, valmentava esimiestyö, coaching

Kuosmanen, Minna & Salokoski-Tall, Noora

**Coaching as a tool to promote well-being at work**

Year	2018	Pages	59
------	------	-------	----

---

The purpose of this work-oriented thesis is to survey and develop well-being at work, together with the work community. A well-being survey will be used to sort out the present situation of the work community, and coaching meetings will develop and strengthen issues affecting work-related well-being in the survey. Well-being at work was commissioned by an organization with a variety of job tasks and experts from various fields.

The theoretical framework of the thesis consists of ability to work, different extensions of well-being at work, job satisfaction, and definition of coaching. In addition, the basic principles of supervisors coaching work are explained in the thesis.

The thesis, which utilized the features of an action research study, was implemented in practice by surveying the experience of the organization's work well-being, and the hopes for its development. An initial survey was made as a web-based survey. Based on the initial survey, it was found that there is no bigger problem in the organization. The emphasis was on communication, information and ergonomics. Based on the information obtained from the initial survey, five coaching sessions were organized, including a theoretical part, dialogue discussion, and various functional exercises. The coaching sessions were observed and reflected. At the last meeting, a feedback questionnaire was also conducted to analyze the achievement of the objectives and defining further challenges. The results of the studies will also be presented to the host organization.

As a development proposal, we noted, among other things, we should have activated the participants more to implement the identified development targets for well-being at work, for example by means of interim tasks.

**Keywords:** ability to work, work well-being, coaching supervisor, coaching

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työkyky .....	7
3	Työhyvinvointi .....	10
3.1	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet .....	10
3.2	Työhyvinvoinnin haasteet tulevaisuudessa .....	14
3.3	Työtyytyväisyys .....	15
3.4	Työpaikan hyvä henki ja muutokset. ....	18
4	Valmennus työhyvinvoinnin edistämässä.....	19
4.1	Valmentava esimies työ osana itsensä johtamista .....	20
4.2	Coaching prosessi käytännössä.....	26
5	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	27
5.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät.....	27
5.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	28
5.3	Tiedonhankinnan ja valmennuksen toteuttaminen .....	30
5.3.1	Kysely.....	30
5.3.2	Havainnointi .....	32
5.3.3	Aineiston analyysi .....	34
6	Tulokset.....	35
6.1	Ensimmäinen tapaaminen .....	39
6.2	Toinen tapaaminen .....	40
6.3	Kolmas tapaaminen .....	41
6.4	Neljäs tapaaminen .....	42
6.5	Viides tapaaminen .....	44
7	Eettisyys ja luotettavuus .....	46
8	Pohdinta .....	47
	Lähteet .....	50
	Kuviot.. .....	55
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja kehittää työhyvinvointia yhdessä työyhteisön kanssa. Työhyvinvoinnista on keskusteltu jo vuosia, mutta edelleen siitä ilmestyy uutisia ja aihetta syventäviä juttuja lehdissä ja muissa uutiskanavissa viikoittain, erilaisista näkökulmista katsottuna. Kyse onkin meidän kaikkien elämään vaikuttavasta asiasta. Opinnäytetyön viitekehyksessä käsittelemme asioita, jotka muodostavat hyvinvoinnin kokemuksen työssä. Tuomme esille myös sen, miksi työhyvinvointi on merkittävä tekijä ihmisen elämässä ja miksi työhyvinvointia tulisi ylläpitää ja kehittää.

Työhyvinvointia on aiemmin käsittely lähes yksinomaan rasittavuuden ja kuluttavuuden näkökulmasta. Nykyisin työhyvinvointia ajatellaan myös positiivisten asioiden kautta. Puhutaan työn imusta, työmotivaatiosta ja transformatiivisesta oppimisesta. Tämä laaja-alainen näkökulma siirtää painopisteen työn mahdollisuuksien ja työn myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6-7.)

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on käynnistää keskustelua kohdetyöyhteisössä työhyvinvoinnin merkityksestä ja asioista, joilla työhyvinvointia voisi parantaa. Opinnäytetyö kohdistuu työyhteisöön, jossa työskentelee 13 henkilöä samassa toimistossa. Työnkuvat ja ammattinimikkeet ovat kuitenkin hyvin erilaisia, myös työsuhteiden luonne on erilainen. Osa henkilöistä myös matkustaa paljon, osa työskentelee ainoastaan toimistolla. Henkilöitä yhdistää sama aatteellinen pohja ja näkemys yhteisten asioiden hoidosta.

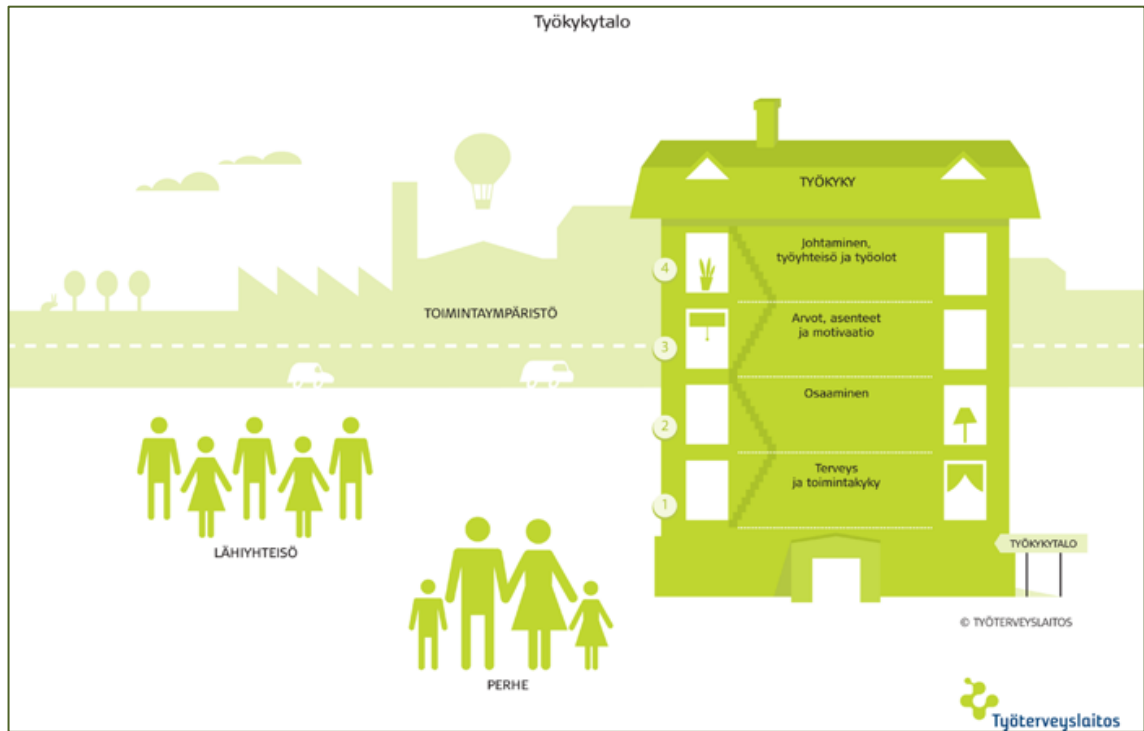
Työyhteisön valmentaminen tapahtui vuoden 2017 kevään, kesän ja syksyn aikana. Aluksi tilanne kartoitettiin kyselyllä, jonka jälkeen järjestettiin viisi tapaamista koko työyhteisön kesken. Tapaamisissa käytiin yhdessä läpi kyselyssä nousseita asioita ensin teorian kautta ja sitten erilaisilla osallistavilla menetelmillä. Vuoden 2018 aikana käymme vielä kertomassa opinnäytetyömme lopputuloksen ja katsomassa miten asiat ovat edenneet työyhteisössä.

Palaute kerättiin osallistujilta viimeisen tapaamisen jälkeen kirjallisesti.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kuvataan erilaisia työhyvinvoinnin käsitteitä ja malleja, sekä valmentamismenetelmän käyttämistä hyväksi työyhteisöjen kehittämisessä. Tämä opinnäytetyö hyödyntää toimintatutkimuksen piirteitä. Lopuksi on kerrottu valmennuskertojen sisältöä ja niistä saatua palautetta, sekä tutkijoiden tekemää havainnointia.

## 2 Työkyky

Yksilön työkyvyn koetaan olevan yksi perusta työhyvinvoinnille. Juhani Ilmarisen Työkyvyn talo -malli on hyvin usein käytetty kaavio kiteyttämään yksilön työkykyyn vaikuttavat keskeiset piirteet.



Kuvio 1. Työkykytalo Juhani Ilmarisen mukaan (Työkaari).

Työkykytalon mukaan pohjana yksilön työkyvylle ovat hänen terveys- ja toimintakykynsä. Kun tämä peruspilari on kunnossa, niin sen jälkeen yksilön osaaminen, arvot ja asenteet sekä motivaatio muodostavat seuraavan yksilön työkykyyn vaikuttavan tason. Yksilötasolla työkykyyn vaikuttavat myös yksilön perhe, lähiyhteisö sekä toimintaympäristö. Yksilötason vaikutusten lisäksi työkykyyn vaikuttavat myös sen organisaation, missä yksilö työskentelee, johtamiskäytännöt, työyhteisö ja työolot. Vielä pari vuosikymmentä sitten työkyky määriteltiin siitä, kuinka hyvin ihminen selviytyy nykyisessä työssään sillä hetkellä sekä lähitulevaisuudessa erityisesti terveydellisiin voimavaroihinsa nähden. Nykykäsityksen mukaan työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Raportissa Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa, käsitellään työkykyä työn riskeistä käsin. Raportissa todetaan, että työhön voi liittyä varsin monenlaisia ja eriasteisia terveysriskejä. Terveysriskit johtuvat työssä esiintyvistä altisteista ja rasitustekijöistä. Yli miljoonan työssäkäyvän todetaan altistuvan terveysriskeille työssään. Työn riskitekijöitä voi-

daan pienentää muun muassa asianmukaisella työterveyshuolto yhteistyöllä. Raportin painopiste onkin niissä monissa tekijöissä työssä, joiden tiedetään erilaisten tehtyjen tutkimusten mukaan lisäävän hyvinvointia ja vähentävän työkyvyttömyyttä. Raportin mukaan kolme tärkeintä tekijää lisäämään hyvinvointia ja vähentämään työkyvyttömyyttä työssä ovat:

- Se, että työntekijä kokee tekevänsä mielekästä työtä hyvässä työyhteisössä.
- Työn on todettu ylläpitävän ihmisten hyvää terveyttä, jos työoloihin ei liity liiallista fyysistä eikä psyykkistä kuormitusta ja joissa työympäristö on turvallinen.
- Jos altisteita ja tapaturmavaaroja esiintyy, niihin reagoidaan. Riskejä voidaan vähentää tai poistaa esimerkiksi tekemällä työpaikkaselvityksiä, joiden perusteella sitten muutetaan työtä ja työympäristöä. (Aromaa & Koskinen 2010,33.)

Koska työkyky on myös työntekijän subjektiivinen kokemus ja kaiken kaikkiaan monimuotoinen käsite, voi sen mittaaminen olla haastavaa. Työkyvyn arvioinnissa käytettävän mittarin valinnassa peruslähtökohta valinnalle on se, että kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan. Suomalaisissa tutkimuksissa yleisimmin käytettyjä työkyvyn mittareita ovat työkykyindeksi sekä yksittäiset henkilön työkuntoa selvittävät kysymykset. Ensimmäiseksi mainittua työkykyindeksiä on käytetty ja kehitetty Työterveyslaitoksella kuntatyöntekijöiden seurantatutkimuksessa. Nykyisin se on käytössä myös kuntoutustarpeen arvioinnissa sekä ryhmätasolla johtamisen apuvälineenä työntekijöiden työkyvyn seurannassa ja ylläpitämisessä. (Aromaa & Koskinen 2010, 34, Työkykyindeksi.)

Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alussa -raportin (2010) mukaan suomalaisten aikuisten työkyvyn on todettu olevan hyvä. Raportissa työkykyä selvitettiin eri osoittimien valossa, ja sekä työkykyindeksin, työkykypistemäärän että kolmiportaisen työkykyarvion mukaan suuriosa työikäisistä suomalaisista pitää itseään työkykyisinä. Suomalaisista työssäkäyvistä 30-64-vuotiaista aikuisista yli 90 prosenttia pitää itseään täysin työkykyisinä, kun mukaan otetaan kaikki ikäryhmän aikuiset niin 80 prosenttia arvioi itsensä täysin työkykyiseksi. Koettuun työkyvyn heikkenemiseen vaikuttaa selkeimmin ikä. Naisten ja miesten työkyky erosi hieman toisistaan, kun asiaa katsottiin eri mittareilla, esimerkiksi työkykyindeksin mukaan työssä käyvien naisten työkyky on huonompi, mutta työkykypistemäärän mukaan parempi kuin miesten. Raportissa tämän selitettiin johtuvan mittareiden erilaisesta sisällöstä, ei mittaamisen epäjohtonmukaisuudesta tai arviointien vaihtelevuudesta. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2010, 36-37.)

Selkeitä eroja työkyvyssä on, kun asiaa tarkastellaan ammattiryhmittäin ja toimialoittain. Toimihenkilöammateissa ja fyysisesti kevyemmällä aloilla työtätekevät henkilöt kokevat yleensä työkykynsä muita ammatti- ja toimialaryhmiä paremmaksi. Jako ei kuitenkaan ole täysin



tyrkkä, vaan on nähtävillä, että tietyissä toimihenkilöammateissa fyysistä työssäjaksamista haittaavat työympäristön ongelmat. Vastaavasti työntekijäammateissa esiintyy työkykyä heikentävää henkistä raskautta. Kuitenkin Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alussa -raportin (2010) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu koulutuksen parantavan hyvän työkyvyn kokemista kaikilla ammattiryhmillä. Koulutuksessa saadut ammatilliset valmiudet vahvistavat valmiuksia vaalia ja hallita työkykyä työn hallinnan, työssä jaksamisen ja työhön motivoitumisen kautta. (Martelin, Sainio, Polvinen, Pensola, Koskinen & Gould 2010, 43-44.)

Myös laista löytyy vaatimuksensa yksilön työkyvyn edistämiseksi ja tukemiseksi. Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajien velvollisuuksia yksilön työkyvyn edistämiseksi työterveyshuoltoyhteistyön kautta. Työterveyshuoltolain pykälässä 12 todetaan että työnantajan on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toteutettava ja osallistuttava muun muassa seuraaviin yksilön työkykyä parantaviin tekijöihin (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383):

- 3) toimenpide-ehdotusten tekeminen työn terveellisuuden ja turvallisuuden parantamiseksi, tarvittaessa työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin, työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä toimenpide-ehdotusten toteutumisen seuranta;*
- 4) tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveellisuutta ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä koskevissa asioissa mukaan lukien työntekijän perustellusta syystä työkuormituksestaan pyytämä selvitys;*
- 5) vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen työntekijän terveydelliset edellytykset huomioon ottaen, kuntoutusta koskeva neuvonta ja hoitoon tai lääkinnälliseen tai ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen;*
- 5 a) sairausvakuutuslain ([1224/2004](#)) 8 luvun 5 a §:ssä tarkoitetun, työntekijän työkyvyn arviointia ja työssä jatkamismahdollisuuksia koskevan lausunnon laatiminen; lausuntoon on sisällytettävä työterveyshuollon arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä työnantajan yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa tekemä selvitys työntekijän mahdollisuuksista jatkaa työssä; ([20.1.2012/20](#)) (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)*

Työkykyä ylläpitävää toimintaa kehitettiin 1990-luvulla, mikä tarkoitti suunnitelmallista työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn, työympäristön ja työyhteisön kehittämistä. Työkykyä ylläpitävä toiminta käsitettiin usein virkistys- ja liikuntapainotteiseksi toiminnaksi. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä jatketaan edelleen, jotta se vastaisi muuttuvan työelämän tarpeisiin. Esimerkiksi KIILA- kuntoutukset ovat korvaamassa aiemmin käytössä olleet työkykyä edistävät ASLAK- kuntoutukset. (Kela; Manka & Manka 2016, 66.)

### 3 Työhyvinvointi

Työ on ihmiselle tärkeää, se mahdollistaa toimeentulon ja rytmittää arjen elämää. Työ on merkityksellinen asia myös sosiaalisissa suhteissa. Työ ei ole kuitenkaan yksiselitteinen käsite, vaan sen roolit ja muodot vaihtelevat ihmisten elämässä. Työn merkitys ihmisille ja yhteiskunnalle on myös muuttunut vuosisatojen saatossa. Työtä tehdään nykyisin monella eri tavalla, esim. etätyönä. Myös työn ja vapaa-ajan suhde on muuttunut, toisille niiden välillä ei ole rajaa ja toisille taas työ ja vapaa-aika on tiukasti rajattu erilleen. Työ voi olla siis ihmiselle kutsumus, ammatti tai välttämätön pakko. (Virtanen & Sinokki 2014, 9-11.)

Työhyvinvointia on tutkittu pitkään, mutta painopiste on muuttunut vuosien myötä. Alkuun tutkittiin ihmisen yksilöllisiä reaktioita suhteessa työn fysiologisiin ja fyysisiin ominaisuuksiin. Työntekijöitä haluttiin suojella terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Myöhemmin malli laajeni käsittämään myös työn ja työolosuhteiden aiheuttamat stressivaikutukset. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyessä alettiin kiinnittää huomioita myös työn vaatimuksiin ja työssä päättämisen mahdollisuuksiin. Jos työssä oli mahdollisuus päätöksentekoon ja omaan aktiivisuuteen, niin sen kuluttavuus oli vähäisempää kuin passiivisen työn. (Manka & Manka 2016, 64-65.)

#### 3.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Käsite työhyvinvointi voidaan määritellä usealla eri tavalla. Työhyvinvointia ovat määritelleet sekä asiaa tutkineet asiantuntijaorganisaatiot että työhyvinvoinnista teoksia julkaisseet tutkijat. Asiantuntija organisaatioista Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt itsekin kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos.)

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Käytetyssä lähdeaineistossamme eri tutkijat määrittelivät työhyvinvointia eri tavoin. Brownett'n (2015) mukaan hyvinvointi työssä määritellään myös yksilölliseksi kokemukseksi sisältäen muun muassa yksilön resilienssikyvyn sekä sisäiset voimavarat. Kokemukseen hyvinvoinnista työstä vaikuttavat myös kansallinen ajattelutapa sekä organisatoriset tekijät. Virolainen

(2012) määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä työhyvinvoinnista sekä ergonomiasta. Juhani Tarkkosenkin (2012) mukaan työhyvinvointi on merkityksellinen tavoite, joka on kuitenkin ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihteleva ilmiö. (Brownett 2015, 24-26; Tarkkonen 2012,10; Virolainen 2012,6.)

Juuti ja Salmi (2014) määrittelevät työhyvinvoinnin tilana, jossa työstä saa enemmän voimavaroja kun mitä se vie. Kirjoittajien mielestä vaaditaan seuraavat kriteerit, jotta voidaan puhua työhyvinvoinnista ja siitä että työstä saa mielihyvää:

- työ pitää saada tehdyksi kunnolla annetussa työajassa.
- työyhteisöltä saa tukea.
- työ koetaan mielekkääksi.
- työ mahdollistaa itsensä kehittämisen (Juuti & Salmi 2014, 38.)

Laineen (2013) väitöskirjassa todetaan muun muassa että työhyvinvoinnin toteuttamista vaikeuttaa se, että se on käsitteenä niin epämääräinen. Myös työhyvinvointiedellytykset ovat poikkeavia erilaisissa työpaikoissa, työhyvinvoinnin kehittämiseen sitoudutaan osittain strategisesti heikosti ja esiintyy muitakin vaikeuksia toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen mukaisia ihanteita. Näin ollen työhyvinvoinnin toteutumisen arvioinnissa on siis otettava huomioon myös työpaikan erityispiirteet. (Laine 2013.)

Aiemmassa työkyky kappaleessa mainittiin, että myös lainsäädännöllä pyritään turvaamaan yksilöiden työkykyä ja työolojen turvallisuutta, jotka siis ovat perusta yksilölliselle työhyvinvoinnin toteutumiselle. Työterveyslaki (<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajattasa/2001/20011383>) määrittelee työnantajan velvollisuuksia yhteistyössä työterveyshuollon kanssa myös työhyvinvoinnin edistämisessä.

Lainsäädännön vaatimusten lisäksi tulee työhyvinvoinnin toteuttamisessa noudattaa eettisiä perusteita. Näitä ovat muun muassa huolenpito, totuus ja kohtuus. Lisäksi tulisi huomioida myös työhyvinvointitoiminnan arvoja, kuten vastuullisuus, yhteistyö, tasa-arvoisuus, ennakoivuus, osaaminen ja niin edelleen. (Tarkkonen 2012, 28.)

Pauli Juuti ja Pontus Salmi (2014) kehottavat kirjassaan ottamaan oppia työhyvinvoinnin kehittamisestä niistä organisaatioista, joissa siinä on onnistuttu. Näissä organisaatioissa työhyvinvoinnin hankkeet toteutetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja myös organisaation johto on sitoutunut hankkeisiin. Hankkeissa voidaan kattaa muun muassa seuraavat osa-alueet: työn sisällöt, työolot, työtyytyväisyys, jaksaminen, terveelliset elämäntavat ja ajankäytön hallinta. Niissä organisaatioissa, joissa työhyvinvoinnin kehittämisessä on onnistuttu, on tutkittu myös

hankkeiden vaikuttavuutta sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, hankkeita ei tehdä vain nimellisesti. Tutkimustiedon mukaan tällaista ns. strategista työhyvinvointia toteutetaan ainoastaan noin kolmasosassa yrityksiä. (Juuti & Salmi 2014,180.)

Eri tutkimusten valossa on siis todettu, että työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaatiostrategiaa. Yleensä työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat kuuluvat osaksi organisaation kehittämisstrategiaa. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia strategioita ovat muun muassa turvallisuusjohtamisen strategia sekä edunvalvonta strategia. Jotta yksittäiset tekijät voivat toteutua tulee koko työorganisaation kehittämisen lähtökohtina olla pätevät teoriat ja mallit. Tarkkosen (2012) mukaan merkittävimmät yksittäiset tekijät ovat yleisjohtaminen ja esimiestyö, kun halutaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin kokonaisvaltaisesti. Jotta yksittäiset tekijät voivat toteutua tulee koko työorganisaation kehittämisen lähtökohtina olla pätevät teoriat ja mallit. (Tarkkonen 2012, 21, 35.)

Juuti ja Salmi (2014) ovat sitä mieltä, ettei työhyvinvointia tulisi nostaa pelkästään osaksi organisaatiostrategiaa, vaan koko organisaation strategiseksi menestystekijä tavoitteeksi, koska tasapainoinen organisaatio perustuu hyvinvoivien ihmisten yhteistyöhön. Dynaamisen ympäristön saavuttaminen voi olla heidän mukaansa kuitenkin haasteellinen tehtävä, koska säästötoimet ovat yleisiä ja työmäärä on kasvanut. Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaaditaankin tutkijoiden mukaan innovaatioita, joiden syntyyn tarvitaan hyvinvoivia työntekijöitä. (Juuti & Salmi 2014,119.)

Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin tulisi nivoutua yhteen läpi koko organisaation. Työhyvinvoinnin jakautuminen organisaatiotasolla voidaan kuvata muun muassa seuraavasti:

- 1) Koko organisaatio, ylin johto. Organisaation ylin johto luo yleiset edellytykset työhyvinvoinnin rakentamiselle. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa organisaatiokulttuuri, organisaation kyky oppia ja vallitseva johtamisjärjestelmä sisältäen työhyvinvointijärjestelmän.
- 2) Lähityöympäristö, lähiesimies. Tällä tasolla on vastuunsa työhyvinvoinnin paikallisten edellytysten luomiselle. Vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa johtamisen vuorovaikutus, fyysinen työympäristö, toimintajärjestelmä ja niin edelleen.
- 3) Työntekijä taso. Tällä tasolla ovat työhyvinvointiseuraamukset ja työn käytännön aikaansaannokset. Vaikuttavina tekijöinä ovat työntekijän henkilökohtaiset tekijät esimerkiksi elämäntavat - ja tilanne sekä suhtautumistavat (Tarkkonen 2012, 14.)

Esimerkkeinä käytännön toimista työhyvinvointiin vaikuttamisessa ovat koko organisaation tasolla johtamisjärjestelmän virittäminen, lähityöyhteisössä vaarojen ja haittojen kartoittami-

nen sekä arviointi ja toimenpide-ehdotusten muuttaminen konkreettiseksi toimenpideohjelmaksi. Yksilötasolla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa muun muassa kehitys- tai tilannekeskusteluilla. (Tarkkonen 2012, 43.)

Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet voidaan jakaa strategiseen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, asiajohtamiseen ja hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Työhyvinvoinnin johtamista voidaan jakaa myös ennakoiwaan työhyvinvointitoimintaan kuten rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen, korjaavaan työhyvinvointitoimintaan kuten riskienarviointi sekä välilliseen työhyvinvointitoimintaan kuten erilaiset tietokannat ja arkistot. (Tarkkonen 2012, 78, 127.)

Edellä mainittujen osa-alueiden konkreettiset tuotokset ja ajankohdat voidaan koota työhyvinvoinnin yhteiseen vuosikelloon, johon määritellään ja aikataulutetaan jo ennalta sovitut tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Vuosikello kuuluu osaksi työhyvinvointijärjestelmää, jolla tarkoitetaan johtamisjärjestelmän (toimielimet, johto ja esimiehet) ja muun henkilöstön käytössä olevaa työkalupakkia, joka sisältää työhyvinvointiin liittyviä menettelytapoja, osajärjestelmiä ja käytäntöjä. Myös työsuojelulla ja työterveyshuollolla on oma roolinsa työhyvinvointijärjestelmässä. Toimiakseen myös työhyvinvointijärjestelmä vaatii säännöllistä kehittämistä. (Tarkkonen 2012, 41, 80, 119.)

Työntekijä itse voi myös vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Muun muassa itseensä panostaminen, liikunta ja rentoutus ja ystävien seura lienevät jo kauan olleet kehotettuja keinoja omaan tasapainoon. Uudempina keinoina omista voimavaroistaan huolehtimisessa ovat muun muassa tietoinen läsnäolo mindfulness sekä positiivinen psykologia stressinhallinnassa. Työntekijällä itsellään on siis myös vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan; kuormittumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sopeutumiskyky muutoksiin, epäselvien tilanteiden sietokyky, motivaatio, käyttäytymismallit ja persoonallisuus. Työntekijän elämäntilanne vaikuttaa luonnollisesti myös. (Juuti & Salmi 2014, 216-227.)

Jotta työhyvinvoinnin ja siihen panostettujen toimenpiteiden tehokkuutta voidaan arvioida, niin tulee työhyvinvoinninkin olla mitattavaa. Mittarit voivat olla ennakoivia tai reagoivia. Ennakoivista mittareista yleisesti käytetään esimerkiksi kehitys- ja työhyvinvointikeskusteluja. Organisaation tasolla mittarina voi olla esimerkiksi henkilöstötason organisaatiokysely, jossa yhtenä osa-alueena kartoitetaan myös työhyvinvointiasiat, terveystarkastusten määrää, työntekijöiden turvallisuusaloitteiden määrää ja sisältöä, fyysisen kunnon mittauksia ja niin edelleen. Reagoivia mittareita voivat olla muun muassa tapaturmien ja ammattitautien määrä sekä laatu, työkyvyttömyyskustannukset, henkilöstön vaihtuvuus sekä henkilöstön halu suositella yritystä työpaikkana. (Virolainen 2012, 111 -113.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin haasteet tulevaisuudessa

Työkyvyn kehittämisestä on viime aikoina siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja positiivisten voimavarojen korostamiseen. Työtyytyväisyydelle on ajateltu olevan tärkeää innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus, pelkällä ahkeruudella ei tulevaisuudessa pärjää. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä, joita voi muuttaa. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on tuottanut vuonna 2012 raportin, joka arvioi Suomen työelämän tilaa vuonna 2030. Raportista nousi esiin muun muassa se, että arvioiden mukaan viimeistään vuonna 2030 työnteko on vapaampaa työaikojen ja työpaikkojen suhteen jo sen myötä, että työntekijöiden itseorganisoinnin uskotaan kasvavan. Myös organisaatiotasolla työssä arvioidaan tapahtuvan muutos verkostomaiseen organisointiin työpaikkojen hajautumisen myötä. Johtamisessakin painopisteen arvioidaan siirtyvän laajempialaisten toimijoiden ja arvoyhteisöjen johtamiseen. Työterveyslaitos on tutkinut muuttuvaa työelämää muun muassa julkaisussaan Rajoja rikkova työ. Artikkelissa todetaan että varsinkin tulevaisuuden työssä korostuu se, että esimiehen tehtävänä on toimia nykyisen tilanteen ja toiminnan muutoksen ”analysoijana”, joka ei tarjoa valmiita vastauksia ongelmiin. Sen sijaan esimies luo toimintaedellytyksiä ja organisoii työryhmäänsä kehittymään. Organisaation strategian uskotaan jatkossa olevan enemmänkin suuntaviiva, johon työryhmä itse luo sisällön. (Dahl 2016; Janhonen, Toivanen, Eskelinen, Heikkilä & Järvensivu 2015, 79.)

Käsitteellä mobiili työ tarkoitetaan sitä, että työntekijä liikkuu päätoimipaikkansa ulkopuolella minimissään 10 tuntia viikossa sekä käyttää sähköisiä viestintäkeinoja eri verkostoissaan ja niiden ylläpidossa. Mobiili työ on lisääntynyt ja tulee oletettavasti lisääntymään edelleen tulevaisuudessa. Mobiili työ asettaa työhyvinvoinnin kehittämislle omat haasteensa. Mobiilissa työssä esiintyviä vaativuustekijöitä ovat muun muassa; projektimainen työ, työajan joustot, erilaiset kulttuuriympäristöt, monipaikkainen työskentely, matkustaminen sekä välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö. Myös siinä työyhteisössä, johon toteutimme opinnäytetyömme, työskentelee monia eri alan ammattilaisia, joista suurin osa tekee ns. mobiilia työtä. (Työturvallisuuskeskus.)

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan sitä, että työ tapahtuu myös päätoimipaikan ulkopuolella, kotona, hotellihuoneessa tai asiakasorganisaation tiloissa. Etätyö poikkeaa monipaikkaisesta työstä siinä, että sen sisällöstä ja toteuttamisesta on sovittu erikseen ja tarkemmin työnantajan ja työntekijän kesken. Edellä mainitut johtavat usein niin sanottuun hajautettuun työhön. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat hallinnollisesti sijoitettu alueellisesti erillisiin toimipisteisiin. Myös hajautetun työn uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Monipaikkaisessa

työssä kuormitusta taas voi syntyä siitä, että työskentelypaikkoja on useita, työskentelypaikkojen välillä on etäisyyttä sekä siitä, että ergonomia ja työolot vaihtelevat riippuen siitä, missä tekee työtä. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo, 2011, 7-8, 13.)

Kun kehitetään työhyvinvointia mobiilitalityössä sekä hajautetussa työssä, on eri toimijoilla siinäkin oma roolinsa:

#### 1. Työntekijä ja esimies.

Esimerkkejä siitä miten he voivat kehittää työhyvinvointia mobiilitalityössä ovat; arvioimalla yhdessä matkapäivien määrää, kuormittavuutta ja muita mobiilitalityön vaativuustekijöitä esimerkiksi kvartaali ajanjaksoissa, sekä sopivat kuormittavuutta vähentävistä käytännön toimista. Esimiehen tulisi luoda pelisäännöt sekä varmistaa että, työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa. Asianmukaiset työvälineet ja riittävä koulutus ovat myös esimiehen vastuulla. Työntekijän taas tulisi pitää esimiehensä tietoisena vaihtuvista työolosuhteistaan, suunnittelee työtään etukäteen ja tutustuu muun muassa mobiilitalityön ergonomia ja tauotus ohjeisiin.

#### 2. Työsuojeluhenkilöstö.

Esimerkkeinä siitä, miten he voivat kehittää työhyvinvointia mobiilitalityössä ovat muun muassa tekemällä riskinarvioinnin työpaikan mobiilitalityön vaikutuksista ja varmistavat että sen haittatekijät tunnistetaan. Olemalla mukana luomassa ohjeita erilaisissa toimintaympäristöissä työskentelemistä. Varmistamalla että näyttöpäätetyön direktiivi ja valtioneuvoston päätös 1405 toteutuvat.

#### 3. Työterveyshuollon henkilöstö.

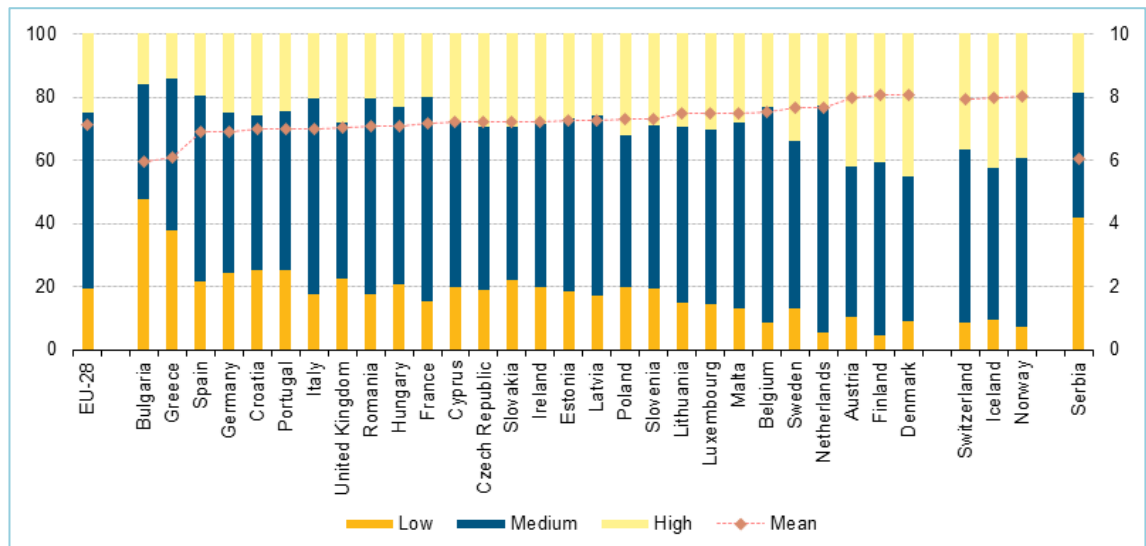
Esimerkkejä siitä, miten he voivat kehittää työhyvinvointia mobiilitalityössä ovat muun muassa; tekemällä työpaikkaselvityksiä, jotka huomioivat mobiilitalityön riskit sekä puuttuvat ja ennaltaehkäisevät havaittuja riskejä. Ennaltaehkäisevät mobiilitalityön kuormitustekijöiden vaikutuksia muun muassa terveystarkastuksissa, muissa tietojen anto ja ohjaus tilanteissa, sekä tarvittaessa antavat ryhmätason koulutusta työoloihin liittyen. Seuraamalla säännöllisesti organisaation poissaoloja ja niiden syitä. Tekemällä aktiivista yhteistyötä organisaation johdon sekä työsuojelun kanssa. (Koroma ym. 2011, 11- 17.)

### 3.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on suosittu aihe työterveys- ja organisaatiopsykologian piirissä ja siksi monet tutkijat ovat kehittäneet siitä oman määritelmänsä. Kuitenkin kaikkein tavallisimpia määritelmiä ovat, että työtyytyväisyys on se miellyttävä tunne, joka johtuu oman työn palkitsevuudesta ja arvojen saavuttamisesta ja se missä määrin ihmiset tuntevat tyydytystä työstään tai

ovat siihen tyytymättömiä. Yleisesti ottaen useimmissa määritelmässä on kyse siitä tunteesta, jota ihmiset tuntevat työssään. Tunne voi kohdistua työhön kokonaisuudessaan, mutta myös vain johonkin työn osa-alueeseen, työkaveriisiin, palkkaan tai työskentelyoloihin. (Hassard & Teoh & Cox.)

Palkallinen työ on lähes välttämätöntä ihmisarvoiselle elintasolle, jolloin ihmisten on mahdollista saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja odotuksensa. Ne ovat vahva tekijä ja ennustavat tyytyväisyyttä elämään yleensä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työtyytyväisyys on lähes tärkein ennuste työntekijöiden yleisestä elämäntyytyväisyydestä. Vastaavasti työttömyys liittyy läheisesti tyytymättömyyteen yleensä elämässä. (Quality of life in Europe - facts and views.)



Kuvio 2. Työtyytyväisyys EU:ssa maittain vuonna 2013 (Quality of life in Europe).

Vuonna 2013 Eurostatin tekemissä tutkimuksissa voidaan todeta että Suomessa viihdyttiin töissä keskimääräistä EU- maata huomattavasti paremmin ja työviihtyvyydessä oltiin viiden parhaimmiston joukossa (Quality of life in Europe - facts and views).

Suomen tasolla viihtymistä työssä on tutkittu muun muassa Tilastokeskuksen, työterveyslaitoksen sekä työ- ja hyvinvoinninlaitoksen toimesta. Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan epävarmuus on kasvanut merkittävästi viime vuosina suomalaisessa työelämässä. Positiivista kehitystä on kuitenkin tapahtunut myös paljon, muun muassa työn arvostus on kasvanut. Työ- ja hyvinvoinninlaitos on teetättänyt Terveys 2000 - luvun alkupuolella tutkimuksen. Tutkimuksessa selvitettiin myös työn ja työolojen psyykkisiä ja sosiaalisia piirteitä.



Rasitustekijöiden vastapainoksi työllä koettiin olevan myös hyvin yleisesti myönteisiä piirteitä, jotka liittyivät työn itsenäisyyteen, esimies- ja työyhteisötukeen ja työn kehittävyys-teen. (Aromaa & Koskinen, 2010,51; Tilastokeskus.)

Myös Virolainen (2012) on tutkinut kirjassaan työolotutkimuksia, ja toteaa havaintojensa perusteella, että niiden mukaan Suomessa on tapahtunut työelämässä paljon positiivisia muutoksia viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana; osaamistaso on noussut, osaamisen kehittymistä on tuettu eri keinoin, työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmaksi ja itsenäisemmäksi. (Virolainen 2012,51.)

Työterveyslaitos tuotti vuoteen 2012 asti joka kolmas vuosi Työ ja terveys -kyselyn, jossa kysyttiin osallistujilta myös työviihtyvyydestä. Vuoden 2012 haastattelututkimuksen mukaan suurin osa työssäkäyvistä koki vähintään viikoittain tekevänsä merkityksellistä työtä. Yli puolet haastatelluista koki tehneensä merkityksellistä työtä päivittäin. Naiset kokivat miehiä useammin työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden tärkeyden uskotaan korostuvan tulevaisuuden työssä uusien nuorien sukupolvien keskuudessa. Työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyy tunne siitä, että voi tehdä työnsä niin että saavuttaa riittävän hyvin oman työnsä tavoitteet. Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan noin kaksi kolmesta arvioi että saavat päivittäin hoidettua työnsä riittävän hyvin. Myös Virolainen (2012) on tutkinut kirjassaan työolotutkimuksia ja toteaa havaintojensa perusteella, että niiden mukaan Suomessa on tapahtunut työelämässä paljon positiivisia muutoksia viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana: osaamistaso on noussut, osaamisen kehittymistä on tuettu eri keinoin ja työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmaksi ja itsenäisemmäksi. (Työterveyslaitos 2012, 52-55; Virolainen 2012,51.)

Vuonna 2014 Suomalaisen työn liitto laati ohjelman, jossa halusivat nostaa esiin, millaista on merkityksellinen ja arvokas työ. Ohjelman tavoitteena kerrotaan olevan työhön vaikuttavien muutosvoimien ja niiden avaamien mahdollisuuksien selvittäminen. Lähtökohtana ohjelmalle on tarkastella sekä työelämän laadullisia että määrällisiä muutosvoimia. Näiden avulla saadaan tietoa siitä, millainen on suomalaisen työn tila ja mihin suuntaan suomalainen työ kehittyy merkityksellisen työn näkökulmasta. Ohjelman tuloksena on luotu Suomalaisen työn indikaattori, joka kuvaa vuosittain merkityksellisen työn kehitystä. Vuoden 2016 Suomalaisen työn indikaattorin tuloksista voidaan todeta viimeisen vuoden aikana, että vaikka tilanne onkin parantunut yhteiskunnallisella tasolla, niin työntekijänäkökulmaa kuvaavat muuttujat ovat silti heikentyneet. Työelämän pirstaloitumisen, pätkätöiden, lomautusten yms. uskotaan aiheuttaneen työntekijän näkökulmasta epävarmuutta. Heikentyneiksi koettiin työssä oppimisen mahdollisuudet sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työnsä sisältöihin ja työtapoihin. Edellä mainitut seikat ovat sitten vaikuttaneet oletettavasti työntekijöiden tyytyväisyyteen

heikentävästi. Positiivisia merkkejäkin nousi kuitenkin esiin, niitä olivat muun muassa työntekijöiden tuottavuuden maltillinen kasvu sekä työntekijöiden parantuneet arviot omasta työtilanteesta. Vuoden 2016 tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat työelämän kehityksen näkökulmasta muun muassa kilpailukykysojmus. (Suomalaisen työn indikaattori 2016, 7-11).

### 3.4 Työpaikan hyvä henki ja muutokset.

Puhuttaessa työhyvinvoinnista, työviihtyvyydestä tai työkyvystä kaikissa näissä mainitaan yhtenä vaikuttavana tekijänä työpaikan ilmapiiri. Työpaikan hyvän hengen ja onnistuneiden tulosten välillä on nähty yhteyttä jo useita vuosia. Työpaikan hyvän hengen luomiseen onkin alettu panostamaan erilaisin keinoin viime vuosina. Furmanin ja Aholan (2002) mukaan työntekijän henkinen hyvinvointi koostuu sekä positiivisista elämyksistä, että valmiuksista kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat organisaation työilmapiiriä. Kirjoittajien mukaan yksi hyväksi havaituista työkaluista työpaikan ilmapiirin parantamiseksi on reteaming menetelmä. Reteaming menetelmässä ongelmat ja ristiriidat pyritään muuttamaan kehitysvoitteiksi. Tavoitteisiin johtavista keinoista keskustellaan yhdessä tavalla, joka vahvistaa positiivista ilmapiiriä. (Furman & Ahola 2002, 10, 15-16.)

Myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisöllisyyden tunnetta synnyttävät muun muassa (Furman & Ahola 2002, 23, 28-29, 39-40, 49, 59):

- 1) *Arvostus*. Jokainen työntekijä haluaa, että hänen työtään arvostetaan. Olemalla kiinnostunut myös työkavereiden töistä ja antamalla heille aitoa positiivista palautetta, osoittaa arvostusta myös toisen työlle. Toisilta kannattaa myös rohkeasti pyytää positiivista palautetta ja opetella myöskin vastaanottamaan sitä aidosti itse.
- 2) *Onnistuminen*. Onnistumisen kokemukset on koettu yhdeksi suurimmaksi työn ilon lähteeksi sekä työilmapiirin parantajaksi. Jos onnistumisista osaa iloita aidosti, ovat ne sitten omia tai työkaverin, niin sillä on vaikutusta työpaikan ilmapiiriin.
- 3) *Välittäminen ja huolenpito*. Ihmiset haluavat kokea olevansa työssäänkin ihmisiä, eivät pelkkiä työvälineitä. Välittämistä voi osoittaa yksinkertaisilla asioilla, esimerkiksi tervehtimällä, olemalla kiinnostunut työkaverin asioista ja vahvuuksista sekä auttamalla tarvittaessa.
- 4) *Hauskuus ja huumori*. Huumorilla on tutkitusti hyviä terveysvaikutuksia. Se muun muassa lisää stressin sietokykyä, edistää ongelmanratkaisukykyä ja lisää terveyttä. Huumorin pitää tinki olla korrektia ja lämminhenkistä. Oppimalla nauramaan itselleen ja arvostamalla muidenkin huumorintajua lisää huumorin myönteisiä vaikutuksia.

Furmanin ja Aholan (mt.) mukaan keskeisiä ongelmakohtia työpaikan ilmapiirissä voivat olla (Furman & Ahola mts. 73, 91-92, 107, 119.):

- 1) *Ongelmista keskusteleminen.* Ongelmista keskusteleminen nostaa usein esiin vastarintaa. Sen sijaan että kerrotaan miten asioiden ei tulisi olla, voi kertoa miten niiden tulisi olla. Ongelmille olisi hyvä olla valmiina jo ratkaisuehdotus, tai ainakin keskustelu tulisi kääntää syyttelystä tavoitteisiin.
- 2) *Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen.* Silloin kun työkaverille on annettava rakentavaa palautetta, kannattaa miettiä etukäteen se, että missä tilanteessa palautteen antaa. Tärkeää olisi myös kertoa asianomaiselle miten toivoisi hänen toimivan sen sijaan, että kertoo miten ei halua toimivan. Keskustelun lopuksi tulisi vielä varmistaa että toiselle osapuolelle jäi keskustelusta hyvä mieli. Onnistumalla edellä mainituissa vaikutukset työilmapiiriin ovat yleensä positiivisia.
- 3) *Loukkaaminen ja loukkaantuminen.* Loukkaantumisilta ei välttyä juuri millään työpaikoilla. Omat loukkaantumiset tulisi käsitellä rakentavasti ja toisaalta ymmärtää toisen loukkaantuminen hänen henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Oikeanlainen loukkaantumisen käsittely on yksi hyvän työilmapiirin kulmakiviä.
- 4) *Erilaiset epäonnistumiset.* Virheitä sattuu kaikille. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttaa se tapa, miten me suhtaudumme virheisiin ja epäonnistumisiin.

Nykyajan työelämästä on sanottu että pysyvää on vain muutos. Furmanin ja Aholan (2002) mukaan onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi muutosta voi ajatella seitsenaskeleisina portaita. Ensimmäisellä askelmalla ongelmat käännetään tavoitteiksi. Toisella askelmalla muutetaan tavoitteet kiinnostaviksi. Kolmannella askelmalla tehdään tavoitteet konkreettisiksi. Neljännellä kuvataan muutoksessa edistymisen välivaiheet. Viidennellä askelmalla tehdään tavoitteen saavuttaminen uskottavaksi. Kuudennella muokataan tarvittaessa edistyminen merkittäväksi. Viimeisellä askelmalla jaetaan ansiota edistyksestä. (Furman & Ahola 2002, 84-85.)

#### 4 Valmennus työhyvinvoinnin edistämässä

Termit valmennus ja coaching (joka suomennetaan usein myös termillä valmentava johtaminen) sekoitetaan usein keskenään, koska niiden tarkoitus ja tavoite on hyvin pitkälle limittäinen. Erona valmennuksen ja virallisen coaching termin käytön välillä voidaan pitää muun muassa valmennuksessa esiintyvää opetuksellista otetta sekä sitä, että valmennus on coachingista kehittyneempi muoto. Coachingissa asiantuntijuus on usein enemmän taustalla, painottuen luontevaan tapaan johtaa keskustelua siihen suuntaan, että coachattavan oma ajatustyöskentely tehostuu. (Carlsson & Forssell 2017, 50-51.)

Kansainvälisen International Coach Federation yhdistyksen mukaan coaching on kumppanuutta asiakkaiden kanssa ja siinä oleva luova prosessi innostaa lisäämällä henkilökohtaisia ja amma-

tillisiä mahdollisuuksia. Erityisen tärkeänä tämä nähdään nykypäivän epävarmassa maailmassa. Valmentajan tulee kunnioittaa asiakasta asiantuntijana hänen elämässään ja työssään ja uskoa, että jokainen asiakas on luova ja kokonaisvaltainen. Valmentajan vastuulla on nähdä ja selkeyttää se, mitä asiakas haluaa saavuttaa, kannustaa asiakasta löytämään itsensä, laatimaan asiakaslähtöiset ratkaisut ja strategiat. Prosessi auttaa asiakkaita parantamaan näkemyksiään työstä ja elämästä ja parantamaan johtamistaitojaan ja avaamaan uusia mahdollisuuksia (International Coach Federation.)

Opinnäytetyössämme käytämme coaching termiä, koska vasta harjoittelempa valmennuksen toteuttamista, eikä tavoitteenemme ollut opetuksellinen ote vaan nimenomaan coaching ote valmennuksissamme. Teoriaosuudessa käsittelemme kuitenkin myös valmennusta ja valmentavaa esimiestyötä, vaikkei sitä toteutettukaan itse coaching-ryhmässä.

#### 4.1 Valmentava esimies työ osana itsensä johtamista

Myös Carlsson ja Forssell (2017) puhuvat ”uuden työelämän uusista säännöistä”, jossa muutos on jatkuvaa ja työntekijöiden vaihtuvuus on kasvanut. Maailma on muuttunut kovalla vauhdilla korostaen työelämässä tiedon ja monialaisen osaamisen merkitystä. Suurien ikäluokkien eläköityminen tuo mukanaan työelämään joukon nuoria osaajia, jotka suhtautuvat työelämään eri lailla kuin vanhempansa. Muutosta vaaditaan siis myös johtamiseen. Nykyaajan työpaikan tulisikin eläkeviran sijasta tukea työntekijän eli osaajan tunnetta omasta kehittymisestään. (Carlsson & Forssell 2017, 13.)

Valmentava esimiestyö on kehittynyt aiempien vallalla olleiden johtamistyylien jatkoksi. Pitkään vallalla ollut autoritaarinen johtaminen, jossa perinteinen esimies käskyttää ja muut tottelevat on huomattu usein riittämättömäksi johtamistavaksi uudenaikaisissa työympäristöissä. Edellä mainitusta autoritaarisesta johtamisesta astetta kehittyneempi johtamistapa on ollut ”demokraattinen ja delegeoiva tiiminvetäjä” ajatteluun pohjautuva johtamistapa. Tiiminvetäjä ajattelussa johtamisen fokus siirrettiin asioista ihmisiin. Tässä johtamistavassa on koettu ylikorostuneen tasapuolisuus, kuilu autoritaariseen esimiesvetoiseen johtamiseen verrattuna yksilön oman työn johtamiseen ilman esimiehen tukea, oli kuitenkin liian iso ja paluuta autoritaariseen johtamistapaan tapahtui paljon. Myös esimiehet kokivat vaikeaksi sen, että heillä säilyi yksilön itseohjautuvuudesta huolimatta kuitenkin vastuu esim. työntekijän työhyvinvoinnista. Käytännössä esimies pystyi lähinnä työtuntien määrällä arvioimaan alaistensa suoriutumista. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 14.)

Valmentava esimiehisyys pohjautuu valmentavaan johtajuuteen. Valmentavan johtajuuden voi määritellä kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavan johtajuuden on määriteltävä muun muassa olevan heittäytymistä ja sytyttämistä ilman

pakottamista. Valmentavassa johtajuudessa innostetaan asettamalla motivoivia päämääriä sekä vaikutetaan työntekijöiden fiilikseen ja tätä kautta asiakaskokemuksen tuottamiseen. Valmentava esimiestyö pohjautuu tiimin tavoitteelliseen yhteistoimintaan, jossa ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista ja tätä kautta hyviä tuloksia. Valmentava esimies on nimetty henkilö, joka vastaa työnantajan edustajana hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanoksesta. Valmentavassa esimiehisyydessä jokainen tiimiläinen ottaa paljon vastuuta ja kommunikaatio on sparraavaa. Olennaista eivät ole valtasuhteet vaan hyvä yhteistyöhenki ja toimivat prosessit. Esimies ei anna valmiita vastauksia vaan haastaa ja kannustaa. Oma hyvinvointi on myös yksilön omalla vastuulla ja puhutaan myös itsensä johtamisesta. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 36; Ristikangas & Ristikangas 2010, 13-19.)

Tiimin johtaminen poikkeaa yksilöiden johtamisesta. Toimivassa tiimissä yhdistyvät pienen ihmisryhmän toisiaan täydentävät taidot ja sitoutuneisuus kohti yhteistä päämäärää. Innostus korostuu varsinkin nykyisessä työelämässä usealla alalla. Jos työ ei innosta, ei se ole niin tuloksellistakaan kun se voisi olla. Innostaminen on siis valmentavalle esimiehelle olennainen ydintaito. Innostaminen alkaa jo pienistä myönteisistä kehonilmaisuista. Innostusta voi vahvistaa kuuntelemalla toisen tavoitteita ja pyrkimyksiä. Innostus kasvaa tiimissä ja onnistumisista pitäisikin iloita. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 64-65, 68).

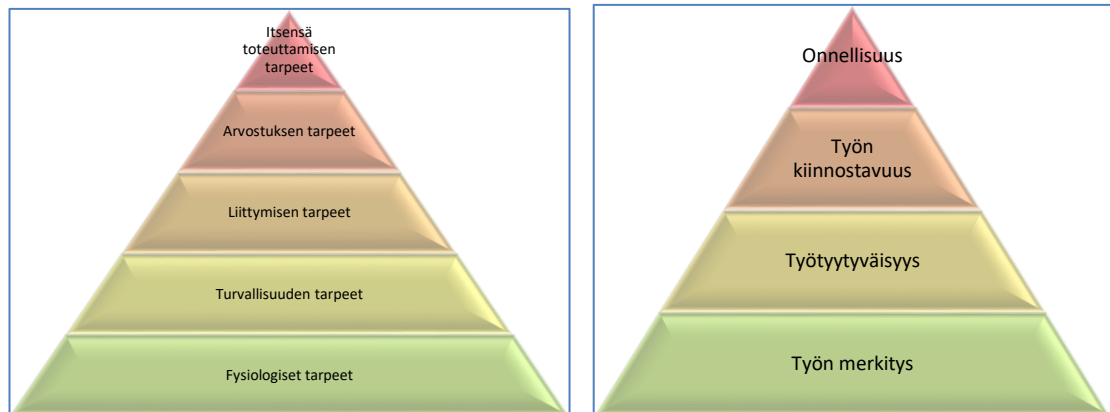
Tiimin johtamisessa valmentavalla esimiehellä on kolme erityistä tehtävää (Ristikangas & Grunbaum 2016, 72-73, 79, 88-90, 116-117):

- 1) Suunnannäyttäjänä. Toimiessaan suunnannäyttäjänä esimies kertoo ja kuvaa konkreettisesti organisaation mission, vision, päivittäiset toiminnot sekä asiakaslupauksen. Mihin, miksi ja mitä kysymykset toimivat esimiehen ohjeistuksena hänen johdattaessaan tiimiänsä. Esimiehen on selkiytettävä tiimiläisille työn perustehtävä ja kirkastettava työn tavoitteet. Hänen on sitoutettava ensin itsensä ja sitten tiiminsä yrityksen missioon, ilman että hän kuitenkaan ohjeistaa liikaa. Valmentava esimies näyttää omalla esimerkillään tiimissä työtehtävien priorisoinnin ja aikataulutuksen sekä huolehtii tarvittavista rajoista työyhteisössä.
- 2) Yhdessä toimiminen joukkueen kanssa. Jotta esimies voisi työskennellä menestyksekkäästi yhtenä tiimiläisenä, tulee hänen tuntea tiimiläisiään. Tiimiläisten tarvittavan tuntemisen voi saavuttaa sekä työskentelemällä konkreettisesti tiimin työtehtävien parissa että systemaattisen kommunikaation kautta. Kun esimies toimii yhdessä tiimin kanssa, se auttaa tiimiä luomaan yhteiset pelisäännöt ja pääsemään rakentavaan keskustelukulttuuriin. Tämä taas luo tiimiin innostumisen ilmapiiriä, joka ruokkii hyvää tulosta.
- 3) Taustalla mahdollistajana. Kun tiimi on valmis loistamaan antaa valmentava esimies tilaa tiimille tehdä se. Hän toimii ikään kuin taustalla tarkkailijana, josta hän tietoisesti ohjaa tiiminsä toimintaa. Tämä onnistuu muun muassa antamalla palautetta ja osallistamalla tiimiläisiä.

Itsensä johtaminen on tärkeä osa onnistuneessa tiimissä toimimista. Itsensä johtamisen ydintaitoja ovat arvotietoisuus, tarkkaavaisuustaidot, tahdonvoima, tunnetaidot ja palautetaidot. Itsensä johtamisessa saa olla keskeneräinen. Sosiaalipsykologian kannalta ihmistä voidaan tarkastella itse- ja ulkoa ohjautuvan toimintaorientaation kautta. Itseohjautuvilla tekemiseen liittyy enemmän vastuullisuutta eivätkä he odota auktoriteetin käskyjä. (Ristikangas & Grunbaum 2016,132, 138.)

Itsensä johtamisessa tarvitaan muun muassa työmotivaatiota. Työmotivaation tutkiminen on noussut esiin työhyvinvoinnista ja työn tuloksellisuudesta puhuttaessa aivan viime vuosina. Muun muassa Matti Peltonen(1991) on tutkinut työmotivaatiota ja selittänyt siihen vaikuttavia tekijöitä. Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011) käsittelevät Peltonen teoriaa kirjassaan Valmentavan johtamisen filosofia. Sen mukaan Peltonen näkee työmotivaatioon vaikuttavan erilaiset tarpeet. Kasvutarpeista muun muassa itsensä toteuttamisen ja suorittamisen. Liittymistarpeista arvostetuksi tulemisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeen ja toimeentulotarpeista turvallisuuden tarpeen. Kannusteina toimivat tehtäväkannusteissa kasvumahdollisuudet, työn vaativuus ja työn sisältö, vuorovaikutuskannusteissa muun muassa sosiaaliset palkkiot ja ryhmätoiminta. Taloudellisia ja fyysisiä ympäristön kannusteita voivat olla työturvallisuus ja työolot. Viimeisenä työmotivaatioon vaikuttavana ryhmänä Peltonen näkee odotukset. Odotukset työn asettamista vaatimuksista, palkkion saavutettavuudessa, sekä todennäköisyyden saada palkkiota vastaavia kannusteita. (Aaltonen ym. 2011, 46; Peltonen & Ruohotie 1991.)

Työntekijän työmotivaation on todettu pohjautuvan hänen omiin tarpeisiinsa. Abraham Maslowin tarveteoria on psykologian yksi tunnetuimmasta käyttäytymistä luokittelevia teorioita (kuvio 2). Yksinkertaistaen Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen tarpeet on kuvattu kerroksittain pyramidimallisessa kuviossa, jossa yksilön tarpeet siirtyvät alatasoilta kohti huippua, kunhan jokainen taso on ensin saavutettu. Tasojen saavuttamisessa voi olla yksilöllisiä eroja. Tarpeet lähtevät pyramidin alimmalta tasolta fyysisistä perustarpeista ja etenevät kohti huippua turvallisuuden tunteen kokemisesta, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen kautta viimeisenä kättopalana olevaan itsensä toteuttamiseen. (Aaltonen ym. 2011, 43.)



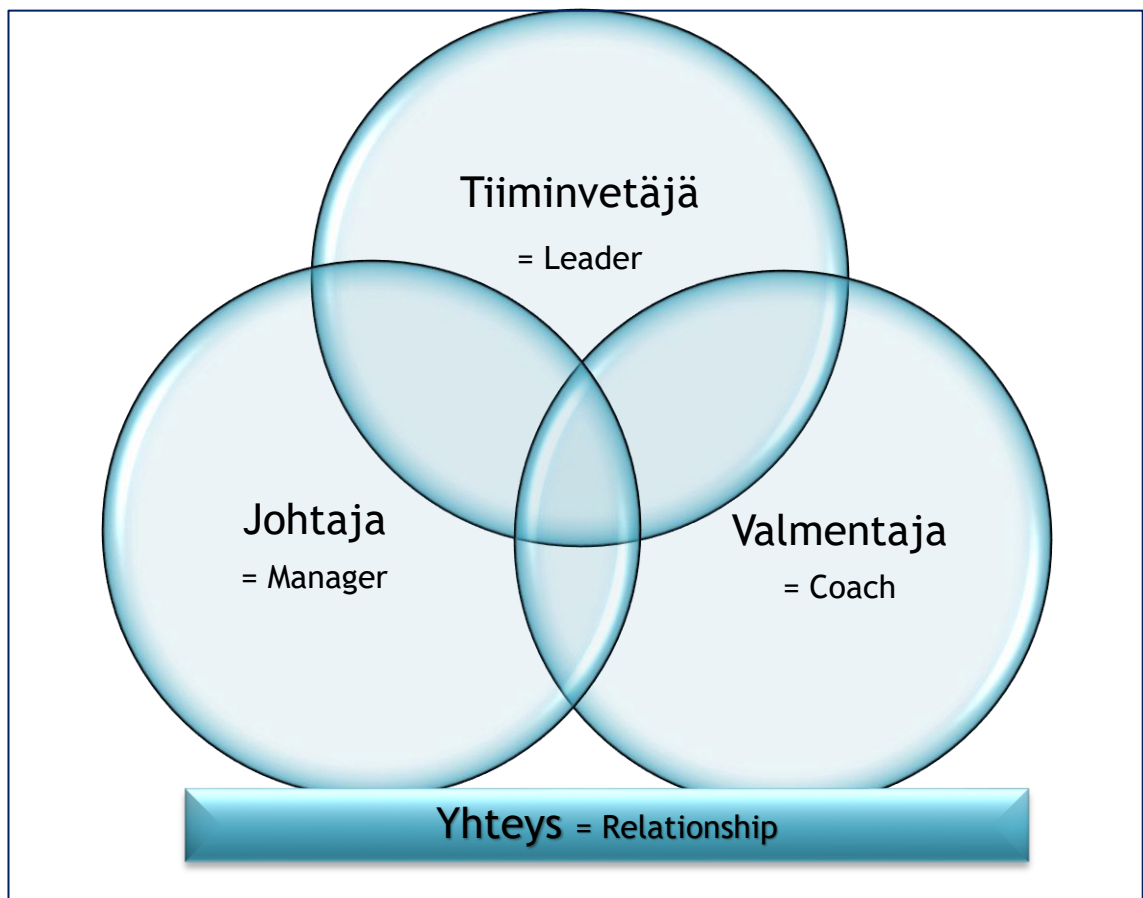
Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia ja Baldonin tavoitehierarkia.

Itsensä johtamisessa korostuu myös ihmisen tarve pyrkiä onnellisuuteen. Ihminen pyrkii luonnollisesti onnellisuuteen myös työssään. Yhä useampi työntekijä haluaa työskennellä työssä joka vastaa hänen omia arvojaan, ja jossa työllä on henkilökohtaista merkitystä. Motivaatio omaa työtä kohtaan nouseekin silloin ihmisestä itsestään. Hyvän esimiehen pitäisi siis muistaa, että motivoidessaan työntekijöitään, odotusten tulisi nousta työntekijöistä itsestään, jolloin ne voidaan saavuttaa. Maslowin tarvehierarkian rinnalla onkin työelämässä alettu puhua Baldonin tavoitehierarkiasta. Baldonin tavoitepyramidissa alimpana tasona on työn merkitys, jota seuraa työtyytyväisyys ja sitä seuraavana työn kiinnostavuus. Ylimmällä tasolla on onnellisuus. Eroa Maslowin tarvehierarkiaan tulee myös siinä, että Maslow keskittyy enemmän nykyhetkeen kun taas Baldwinin painopiste on kehittymisen kautta tulevaisuuden tavoitteissa. (Furman, Rubanovich & Pinjola 2014, 108; Baldoni John, 2005, 34-36.)

Edellä mainitut yksilöä motivoivat piirteet heijastuvat myös valmentavan johtajuuden ideologiaan. Valmentavassa johtajuudessa esimies on samaan aikaan manager (johtaja), coach (valmentaja) ja leader (tiiminvetäjä). Coaching on pitkälti ketju keskusteluja, jotka auttavat työntekijää pääsemään lähemmäs mahdollisuuksiaan ja ymmärtämään oman roolinsa ja tehtävänsä, sekä oppimaan ne tarpeet, joita tehtävän suorittaminen onnistuneesti edellyttää. Fokus on yhdessä tekemisessä, luottamuksessa, erilaisuuden hyödyntämisessä, toisessa tiimiläisessä ja tässä hetkessä. Valmentava johtajuus rakentuu olemisen ja tekemisen yhtälöllä, jossa korostetaan olemisen taitoa. Koko toiminta siis lepää hyvien suhteiden ja yhteyden päällä. Jos esimiehellä ja alaisella on huono suhde, ei mielekäs ja merkityksellinen keskustelu ole mahdollista. Todellinen merkityksellinen keskustelu vaatii luottamusta, jotta uskalletaan puhua onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisista. (Downey 2014, 142-144; Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.)

Myles Downeyn (2014) mukaan esimiehen kolmessa ydinroolissa esiintyvät tyypillisesti seuraavat asiat:

1. Managerin roolissa hän huolehtii arvioinneista, yksilö- ja yhteisötason tavoitteista, rekrytoinnista, henkilökohtaisista kehityskeskusteluista, prosessien ja tehtävien sisällöstä sekä kokonaisvaltaisesta toiminnasta.
2. Leaderina hän kertoo tiimin ja organisaation suunnan mission, vision ja tavoitteiden muodossa toimien itse esimerkkinä, sekä toimii innostajana ja motivoijana.
3. Coachin roolissa esimies keskusteluttaa, sparraa ja oivalluttaa tiimiläisiään saavuttamaan suunnitelmat ja tavoitteet.



Kuvio 4. Valmentavan esimiehen roolit (Downey 2014, 141).

Valmentavalla esimiehellä coachin rooli näkyy kuitenkin jatkuvasti, teki hän töitä sitten leaderina tai managerina. Roolit painottuvat vaihtelevasti ja niitä voi harjoitella. Valmentavan esimiehen ydintaitoja ovat yksilön ja tiimin potentiaalin käyttöönotto sekä hyödyntäminen, ryhmäyttäminen, rajojen asettaminen ja tuloksen mahdollistaminen suuntaa näyttämällä. Hän on kuitenkin itsekin kehittyvä ihminen, ei täydellinen esikuva. Joidenkin näkemysten mukaan esimiehen tulisikin toimia aina coachin roolissa, jossa hän siis auttaa alaisiaan oppimaan omien voimavarojensa käyttämisen tavoitteiden saavuttamiseksi ympäristön vaatimukset huomioiden. Ideaalitilanteessa voisi olla tavoitteena, että valmennettavat oppivat valmentamaan



itse itseään, jolloin prosessi on pysyvää ja myöhemminkin hyödynnettävissä. (Cauffman 2017, 7-8; Carlsson & Forssell 2017, 33; Ristikangas & Grunbaum 2016, 32.)

Coaching menetelmään kuuluvat erilaiset ydintaidot. Ydintaidot jakautuvat kahteen tasoon, joista ensimmäinen kertoo yleisemmin valmentajan asenteesta elämään ja toisiin ihmisiin. Yksilöissä, tiimeissä, yrityksissä jne. on aina käytettävissä olevia voimavaroja, vaikka tilanne vaikuttaisi hankalalta tai toivottomalta. Tällaisia voimavaroja ovat vaikkapa kokemus, tiedot, taidot, kyvyt, asiantuntemus, johtamistaidot, motivaatio, tiimihenki, ystävällisyys, vuorovaikutustaidot, kriisin ja konfliktien hallinta, tekniset taidot, raha tai keskittymiskyky. Kielteisiin asioihin voi yrittää suhtautua uudella tavalla ja muuttaa niitä voimavaroiksi. Melkein mikä tahansa siis voi olla lähde, josta ammennetaan voimavaroja. Toinen ydintaitojen taso kertoo, että millä keinoin esimies rakentaa aktiivisesti yhteistyösuhdetta esimerkiksi kuuntelemalla tiimiläisiään. Kun vahvistetaan vahvuuksia eikä heikkouksia, niin saadaan energiaa myös koko tiimin käyttöön. Jotta valmentava esimies saisi kaiken tiimin energian käyttöönsä, pitää hänen osata keskittyä aidosti jokaiseen tiimiläiseen. Kun toteutetaan yksilötasolla coaching menetelmää, niin ydintaitojen perusta on usko toisen kykyihin. (Cauffman 2017, 19-20; Ristikangas & Grunbaum 2016, 32-33.)

Yhtenä tärkeänä keinona esimiehen työvälineenä coachingissa toimii kuuntelutaito. Kuuntelussa pitäisi keskittyä ainakin sisällön sekä puhumisen tavan kuunteluun, niin sanottua empaattista kuuntelua käyttäen. Empaattisessa kuuntelussa pyritään eläytymään työntekijän rooliin. Empaattisen kuuntelun oppiminen on mahdollista tunnistamalla aktiivisen kuuntelun esteet ja poistamalla ne. Valmentavassa esimiestyössä kysyjän rooli onkin siirtynyt enemmän esimiehelle kun alaiselle. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 46-47.)

Arjen johtamisessa tarvitaan toki edelleen myös tiedotusluontoista asioiden kertomista. Niissä asioissa, missä pystytään hyödyntämään työntekijän omaa osaamista, voidaan hyvillä kysymyksillä saada valjastettua työntekijän omaa ajattelua paremmin käyttöön. Kysymykset ovat se muutoksen työkalu, jolla esimies muuttuu käskyttäjästä kuuntelijaksi. Kysymyksiä on erilaisia, ja näitä eri kysymystyyppejä kannattaakin käyttää hyödykseen. Esimerkiksi avoimet kysymykset verrattuna suljetut kysymykset, johdattelevat kysymykset verrattuna tunnekysymyksiin. Tunnekysymyksistä esimerkkinä on yksi voimallinen kysymys: ”Mitä tekisit, jos uskaltaisit ottaa riskin?”. Tämänkaltaiset voimalliset kysymykset pyrkivät herättämään uutta ajattelua ja innostustakin. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 52-53, 55, 58.)

Myös tunnetaidoista on puhuttu paljon eri yhteyksissä viime aikoina. Itsensä johtamisessakin ne ovat tärkeitä. Esimiehenä toimiessa tunnetaidot auttavat siinä, että kun tunnistaa omat tunteensa, niin voi helpommin kohdata tiimiläisten tunteet ja vaikuttaa niihin sekä vapauttaa myönteisyyttä ja hallita negatiivisuutta. (Ristikangas & Grunbaum 2016, 149, 152.)

Esimiestyöllä on eri tutkimusten valossa todella iso merkitys osana työyhteisön hyvinvointia. Esimiestyöllä on monia vaikutuksia organisaation toimintaan ja sisäiseen tilaan. Organisaation sisäisessä luottamuksessa esimiestyö vaikuttaa muun muassa ilmapiiriin, ihmissuhteisiin, luovuuteen, motivaatioon, stressiin ja työmoraaliin. Onnistuneessa esimiestyössä sairauspoissaolot sekä häiriökäyttäytyminen voivat vähentyä. Tällä on taas myönteisiä vaikutuksia tuottavuuden parantumiseen ja kustannussäästöihin. Jatkuvasti muuttuva työelämä haastaa ja pakottaa myös esimiestyötä ja esimiehiä kehittymään. Jatkuvaan muutokseen tulisi suhtautua luonnollisena ilmiönä, muutos on tullut jäädäkseen. Muutokseen liittyy aina myös tunteita. (Kultanen 2016, 15; Ristikangas & Grunbaum 2016, 162.)

#### 4.2 Coaching prosessi käytännössä

Coaching on siis osa valmentavaa johtajuutta. Suomen historiassa coaching menetelmänä on noussut suosioon kunnolla vasta muutamia vuosia sitten. Vuonna 2004 perustettiin yhtenäistämistarpeen seurauksena Suomen coaching yhdistys ry. Vuonna 2007 Suomessa pidettiin ensimmäinen eurooppalainen coaching konferenssi. Nykyisin coachingia voidaan käyttää organisaatiossa eri tilanteissa. Näitä tilanteita ovat muun muassa organisaation laajat coaching projektit, kahdenkeskiset coaching keskustelut, viralliset esimies-alaiskeskustelut sekä jokapäiväiset keskustelut, esimerkiksi kahvitaulla, vaihtuvien aihepiirein. (Carlsson & Forssell 2017, 32, 45.)

Coachingissa käytetään useita erilaisia tekniikoita hyödyksi. Käytettäviä tekniikoita ovat muun muassa voimalliset kysymykset, ääneen sanominen, kokonaiskuvan piirtäminen, ajatussolmujen avaaminen, tehokas tehtävänanto sekä tunnustuksen antaminen. Coachingissa on usein käytössä niin sanottu oivaltava coaching-malli. Malli on neliapilan muotoinen, joiden terälehdiä ovat tarkoituascaaching, toimintacoaching, tunnetilacoaching sekä tasapainocoaching. Neliapilan keskeltä löytyy sitten itse prosessi, joka koostuu ydinaiheiden (unelma, missio, arvot, sisäiset vahvuudet, tunteet, energianhallinta sekä stressinhallinta) käsittelystä mielentilojen, erilaisten tekniikoiden sekä peruspilareiden kautta. Oivaltavan coachingin prosessi alkaa asetetusta päätavoitteesta. Prosessin oivallusvaiheessa pyritään laajentamaan näkökulmia, voittamaan sisäiset esteet sekä tehdä tarvittaessa suunnanmuutoksia oivaltamisen kautta. Toimintavaiheessa prosessia viedään käytäntöön asetetut tehokkaat välitavoitteet, opitaan ja lopuksi arvioidaan tavoitteiden toteutuminen. (Carlsson & Forssell 2017, 29, 95.)

Carlssonin ja Forssellin (2017) mukaan oivaltava coaching on suunnitelmallista ja tavoitteellista coachausta, joka perustuu viiteen eri peruspilariin:

1. Uskoon coachattavan voimavaroista
2. Eri elämänalueiden tasapainoon
3. Toimintaan ja tiedostamiseen

4. Joustavaan otteeseen
5. Coachattavan suunnitelman kunnioittamiseen (Carlsson & Forssell 2017,61.)

Jotta oivaltavan coachingin peruspilarit voisivat toteutua, niin valmentajan mielentilan on oltava tilanteeseen sopiva. Valmennettava aistii hyvin sen, miten valmennettava kuuntelee häntä, muodostaa yhteyden coachattavaan, hillitsee omia mielipiteitään ja on aidosti kunnioittavan utelias valmennettavan ajatusten suhteen. Kuunteleminen, yhteyden muodostaminen, uteliaisuus ja itsehillintä ovat siis coachilta vaadittavia tekijöitä. Lähitulevaisuudessa coachingin käytön uskotaan edelleen lisääntyvän, sekä myös ulkopuolisten coachien käytön. (Carlsson & Forssell 2017,37, 80).

## 5 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyön kohteena on samassa toimistossa työskentelevät ihmiset, joiden työntekoa yhdistää sama aatteellinen pohja. Toimistossa työskentelee määräaikaan luottamustoimeen valittuja henkilöitä, toimistosta vastuussa oleva henkilö, lehden toimittamiseen liittyviä henkilöitä ja koulutuksen edistämisen ja -tuottamisen parissa työskenteleviä ihmisiä. Tähän tutkimukseen osallistuvia henkilöitä toimistossa työskentelee 13.

Henkilöiden työskentely tapahtuu Helsingissä sijaitsevan toimiston lisäksi muuallakin Suomessa, myös ulkomailla. Osalla matkapäivä kertyy runsaasti, koska työhön kuuluu laajasti osallistuminen ja ihmisten kohtaaminen erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa.

### 5.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ja kehittää työhyvinvointia yhdessä työyhteisön kanssa. Tutkimustehtävät ovat:

- kartoittaa työhyvinvointikyselyn avulla työyhteisön tämän hetkinen tilanne
- kehittää ja vahvistaa kyselystä nousseita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tutkijoiden vetämissä coaching-tapaamisissa

Tutkimustehtävässä rajataan käsiteltävät asiat työhyvinvoinnin perusasioihin, kuten ergonomiaan, osaamiseen ja johtamiseen, koska käytettävissä on rajallinen määrä coaching-kertoja. Asiat on kerätty myös työyhteisön antamista vastauksista työhyvinvointikyselyssä.

## 5.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan ihmisten oman käytännöntyön tutkimusta ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa siis tutkitaan ja kehitetään uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa johonkin tavoiteltavaan toimintaan. Toimintatutkimus on toimijoista syntyvää toimintaa, ei ulkopuolelta tulevaa ohjeistusta tai käskemistä. Toimintatutkimuksen voima onkin siinä, että työntekijät itse pyrkivät löytämään ratkaisut ongelmiin ja sitoutuvat muutoksiin. Tämän takia toimintatutkimusta voidaan soveltaa laajasti erilaisiin työelämän kehittämistarpeisiin, sillä se on demokraattista toimintaa, joka lähtee niistä, joita mahdolliset ongelmat koskevat. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksen perusajatuksia on, että teoria on käytännössä jo sisällä ja käytäntö sisältää teorian. Ihmisen toimintaan teoria liittyy ajattelun kautta, ilman tutkimusta muutokset ja parannukset ovat vain arkipäivän parannuksia. Toimintaan liittyvä tieto on usein piilevää, jota ihmisen voi olla vaikea pukea sanoiksi. Toimintatutkimuksen tarkoituksena onkin nostaa esiin tämä tieto ja saattaa se keskustelun ja kehittämisen kohteeksi. Oleellisia osatekijöitä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen ja sen kautta muutos, yhteistoiminta ja tutkimus. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään täsmällistä näkemystä siitä, miten tutkittavat osallistuvat tai miten yhdistetään toisiinsa tieteellinen tutkimus ja yhteisön ongelmien ratkaiseminen. (Heikkinen 2015, 205; Kananen 2009, 11; Kuusela 2005, 16.)

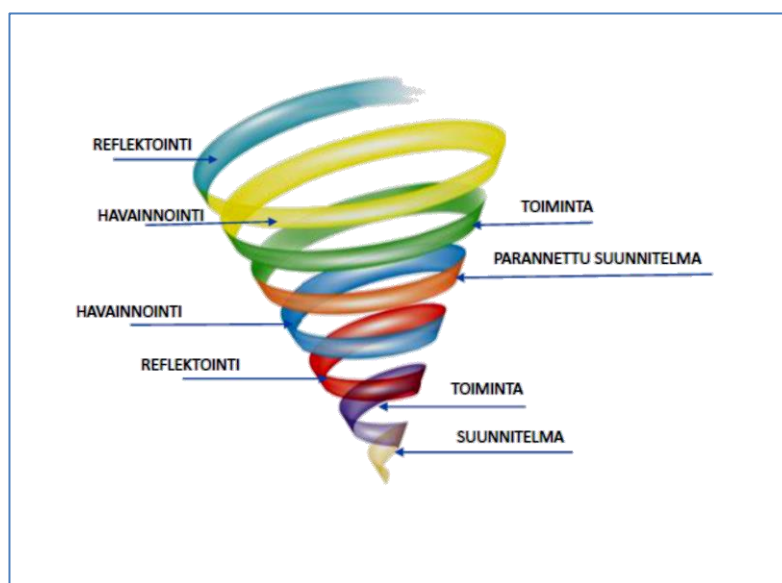
Toimintatutkimuksen tuottaman tiedon avulla pyritään kehittämään erilaisia käytänteitä. Tutkija on toiminnassa sisällä aktiivisena toimijana, eikä ulkopuolisena tarkkailijana. Toiminta toimintatutkimuksessa käsitetään ihmisten vastavuoroiseksi toiminnaksi toistensa kanssa, ei esim. laitteiden toiminnaksi. Toimintatutkimus on luonteeltaan sosiaalinen prosessi. Toimintatutkimus ei kuitenkaan sulje pois muita määrällisiä tai laadullisia menetelmiä, vaan sekoittaa näitä prosessissaan. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään usein muiden tutkimusmenetelmien tiedonkeruuta ja analyysimenetelmiä. (Heikkinen 2015, 204-205; Kananen 2009, 11; Kuusela 2005, 16.)

Toimintatutkimusta tehdään yleensä yhteiskunta- ja ihmistieteiden parissa, erityisesti koulutuksen, hoitotieteen, kasvatuksen ja työelämän alueilla. Eri tieteenalojen sisällä toimintatutkimuksen muodot saattavat vaihdella suurestikin, eikä ole yksiselitteistä tapaa kuvata toimintatutkimuksen suuntauksia. Vaikka toimintatutkimukseen on liitetty erilaisia näkökulmia historian aikana, niin tyypillistä sille on kuitenkin yhteinen perusidea, jossa teoria ja käytäntö on haluttu saada vuorovaikutukseen keskenään. Eräs syy runsaaseen menetelmänimitykseen onkin juuri sosiaalinen toiminta, halutaan tunnistautua myös menetelmän kautta. (Heikkinen 2015, 205-207; Kuusela 2005, 20-21.)

Toimintatutkimuksen piirteiden keskiössä on tutkimustehtävä. Toimintatutkimuksissa tutkimuskysymyksen sijaan usein määritellään tutkimuksen tehtävä, koska toimintatutkimuksessa tavoitteena on löytää sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Tavoitteena on selvittää kuinka asioiden pitäisi olla ja miten toivottava asiantila saavutetaan. (Heikkinen 2015, 209.)

Eräs toimintatutkimuksen keskeinen piirre on prosessin yhteisöllisyys, sitä tehdään yhdessä tutkittavien kanssa. Lähestymiskulma voi olla yhteisöllisyys tai itsereflektiivinen toiminta. Toimintatutkimuksen yhtenä tavoitteena on muuttaa tutkittavien maailmaa jollakin tavalla paremmaksi. Kaikkien osallistuminen ja osallisuus toimintaan on tärkeä osa prosessia ja siksi tutkittavat ovat aina moniäänisiä, erilaisia näkemyksiä omaavia tutkittavia (Heikkinen 2015, 215; Kuusela 2005, 53.)

Yksi lähtökohta toimintatutkimukselle on reflektiivinen ajattelu, pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa. Reflektoidessa tarkastellaan omia uskomuksia, ajatustapoja ja kokemuksia ja pyritään katsomaan omaa toimintaa ja ajattelua uudesta näkökulmasta, miksi ajattelen ja toimin, niin kuin ajattelen ja toimin. Lähtökohtana on, että tieteen ja käytännön välille rakennetaan toimiva yhteys, joka edesauttaa ryhmien toimintaa. Kyse on myös tutkijan asiantuntijuuden tuottamasta reflektiosta, joka auttaa analysoimaan ryhmien toimintaa, sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan sitä uudella tavalla. Jotta toimintatutkimus nähdään laadullisesti onnistuneena pitää myös reflektiivisyyden onnistua. Toimintatutkimusta voidaan kuvata myös reflektiivisenä ajassa etenevänä spiraalina. Siinä kuvataan miten toiminta ja ajattelu liittyvät peräkkäisinä sykleinä suunnittelusta uudelleen suunnitteluun. (Heikkinen 2015, 211, 213; Kuusela 2005, 57.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali.

Toimintatutkimus kääntää perinteisen tutkimuksen pyrkimyksen objektiivisyyteen päälaelleen, koska tutkija on mukana ja tekee aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössä. Tutkimuksessa muutokseen tähtäävää väliintuloa kutsutaan muutosinterventioksi. Väliintulo saattaa joskus nostaa esiin piileviä valtasuhteita ja sosiaalisia mekanismeja, jotka muuten voivat jäädä piiloon. Toimintatutkimuksessa tutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan. Tutkija ei kuitenkaan ole yksinään keskiössä, vaan hänen tulee ottaa huomioon muut mukana olijat ja pyrkiä tuomaan esiin kaikkien ääni. (Heikkinen 2015, 214.)

Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat mm. toimijoiden yhdessä tekemä pohdinta ja työn kehittäminen, analysointi toiminnan kehittymisestä, eri vaihtoehtojen kehittäminen ongelmiin ja tavoitteiden saavuttamiseksi, uuden tiedon tuottaminen toiminnasta, jota arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla käytännössä ja vertaamalla aikaisempiin tutkimuksiin. (Heikkinen 2015, 217.)

Opinnäytetyömme Coaching työvälineenä työhyvinvoinnin edistämisessä ei kuitenkaan edusta toimintatutkimuksen tarkkaa mallia, vaan siinä pikemminkin sovelletaan tiettyjä toimintatutkimuksen piirteitä.

### 5.3 Tiedonhankinnan ja valmennuksen toteuttaminen

Toimintatutkimusten tiedonkeruumenetelmät ovat yhteneväisiä muillekin laadullisen tutkimuksen menetelmille. Menetelmät riippuvat tutkimusongelmista tai tutkimustehtävästä, joka tulee määritellä tarkasti, jotta tarvittava tieto voidaan määritellä. Toimintatutkimuksen käytetyimmät tiedonkeruumenetelmät ovat: haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Menetelmällä saatu aineisto analysoidaan, joka voidaan ymmärtää aineiston jäsentelyksi, käsittelyksi, muokkaamiseksi tai tiivistämiseksi. Aineistoa muokataan ja luokitellaan, josta sitten tehdään tulkinta. (Kananen 2009, 60-61, 79-80.)

#### 5.3.1 Kysely

Kysely on vakiintunut ja laajalti käytetty menetelmä tutkimusaineiston keruussa. Kyselyn laatimisen tärkeimpiä asioita on kysymysten yksiselitteinen muotoilu, joka väärin tehtynä voi pahimmillaan johtaa virheellisiin tutkimustuloksiin. Tällöin tutkija esimerkiksi ajattelee asioista erilailla kuin vastaaja. Hyvän kyselyn taustalla on aina tutkijan hyvä etukäteistieto ja perehtyneisyys mitattaviin ilmiöihin. Edellytyksenä kyselyn laatimiselle on näiden ilmiöiden pilkkominen selviksi, vastattaviksi kysymyksiksi. (Ronkainen, Karjalainen & Mertala 20008, 31-32; Valli 2007, 102-103.)

Kyselylomakkeessa olevien kysymysten ja vastausohjeen on tarkoitus herättää vastaajan luottamus, sekä osoittaa kyselyn mielekkyys. Lomakkeen pituutta kannattaa aina miettiä, pitkä kyselylomake saattaa saada vastaajan luovuttamaan ennen kuin on ehtinyt tutustua koko kyselyyn. Myös vastaajan keskittyminen saattaa herpaantua kesken pitkän kyselyn ja viimeisiin kysymyksiin vastaaminen saattaa olla ylimalkaista, mikä ei palvele tutkimusta ainakaan laadullisesta näkökulmasta katsoen. (Valli 2007, 104-105.)

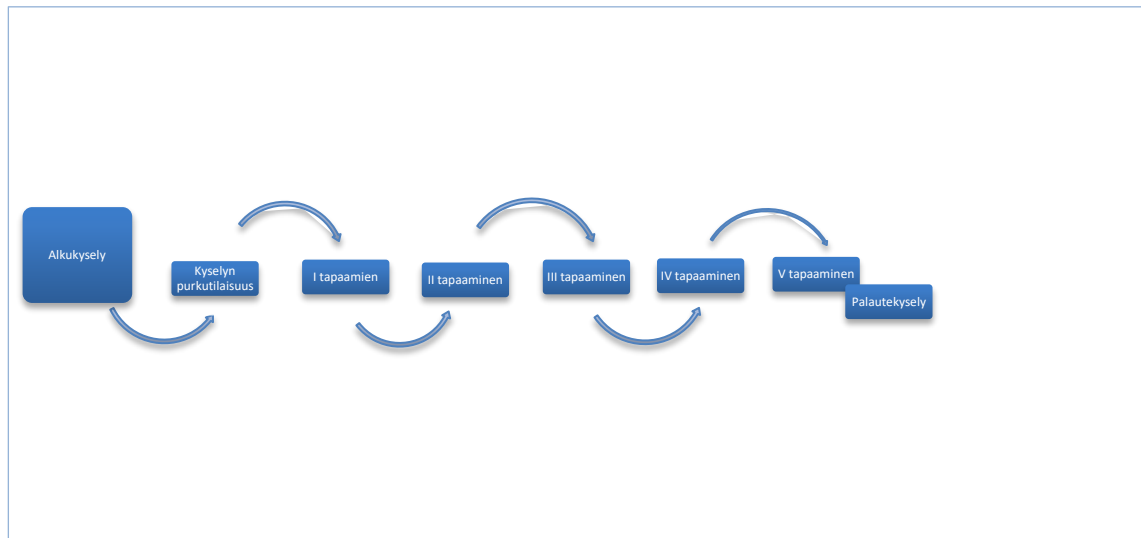
Tavallisesti kyselylomakkeissa on kolmen tyyppisiä kysymyksiä: valmiisiin vaihtoehtoihin perustuvat useamman vaihtoehdon monivalintakysymykset, vain yhden valinnan vaihtoehdoista sallivat poissulkevat kysymykset ja avoimet kysymykset. Monet kyselyt ovat niin sanottuja sekamuotoisia, joissa annetaan suuriosa vastausvaihtoehtoja ja yksi avoin kysymys. Jos tutkija ei ole varma, että kaikki vaihtoehdot on huomioitu, niin kyselyyn voi laittaa vielä kohdan ”Muuta, mitä”. Vastausten kasaantuminen ”Muuta, mitä” -kohtaan kertoo ehkä lomakkeen laadinnan epäonnistumisesta. (Ronkainen ym. 2008, 33-34.)

Nykyisin kyselyt tehdään usein sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Sähköisissä kyselyissä on päätettävä näytetäänkö yhdellä sivulla yksi kysymys, kysymysryhmä vai kaikki kysymykset kerrallaan. Tärkeää on siis visuaalisuus, eli miettiä miltä kysely näyttää vastaajan silmissä. Sähköisten kyselyiden interaktiivisuuteen liittyy se, että kysymyksiä voi selata edes takaisin. Monesti sähköinen kysely helpottaa aineiston käsittelyä, koska käsin syötettävä tieto jää pois ja vältetään virhelyönneiltä. (Ronkainen ym. 2008, 42-43; Valli 2007, 111.)

Työyhteisölle lähetettiin sähköpostilla strukturoitu kyselylomake (liite 1) työhyvinvointiin liittyvistä asioista, mukana yksi avoin kysymys. Kyselyllä tiedusteltiin työntekijöiden näkemystä työhyvinvointia kuormittavista tekijöistä, sekä työhyvinvointia edistävistä toimenpiteistä. Avoimella kysymyksellä haluttiin saada tietoa, mitä asioita työntekijät itse haluaisivat kehittää työpaikallaan. Taustakysymyksiä kyselyyn ei tehty, koska tutkittavien joukko oli pieni ja yksittäiset vastaukset olisivat saattaneet tulla esiin. Kyselyllä tahdottiin nostaa siis esiin teemoja coaching-tapaamisia varten.

Kysely on laadittu Työturvallisuuskeskuksen Sykettä työhön - kyselyn pohjalle, hieman muokattuna sitä työyhteisöön paremmin sopivaksi. Kysely tehtiin sähköiseksi Google Forms - ohjelmassa, jotta se oli mahdollista lähettää vastaajille sähköpostin välityksellä.

Työhyvinvoinnin tilaa työyhteisössä kartoittava kysely tehtiin maaliskuun vaihteessa 2017. Kyselyn jälkeen pidettiin ns. purkutapaaminen, jossa vastaukset ja esiin nousseet asiat käytiin läpi, ja sovittiin loput tapaamiskerrat, yhteensä viisi tapaamista. Tapaamisista pyydyttiin myös kirjallinen palaute viimeisellä kerralla.



Kuvio 6. Valmennuksen suunnitelma

Tapaamiskerroilla aiheita käsiteltiin käyttäen osallistuvaa coachingia. Coaching-tapaamiset perustuivat pitkälti kyselyssä esiin nostettuihin teemoihin. Tapaamisten sisältö hahmoteltiin pääpiirteittäin, mutta jätettiin myös mahdollisuus vapaaseen keskusteluun ja ideointiin. Tapaamisissa opinnäytetyön tekijät toimivat coacheina esittämällä tapaamisen aluksi ja keskustelun pohjaksi kunkin valitun aiheen perusasioita, esimerkiksi motivaatio, muisti ja omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen. Tapaamisten jälkeen opinnäytetyön tekijät kirjasiivat välittömästi havainnoinnit tapaamiskerrasta ja havainnoinnit kirjoitetaan tuloksiin.

### 5.3.2 Havainnointi

Havainnoinnilla saadaan tietoa ihmisten toiminnasta. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, ei ainoastaan näkemistä. Havainnoin suurin etu on sillä saatu välitön tieto yksilöiden ja ryhmien toiminnasta. Havainnointi on hyvä menetelmä, kun tutkitaan vuorovaikutusta ja nopeasti muuttuvia tilanteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 212-213.)

Havainnointia menetelmänä on kritisoitu siitä, että havainnoitsija saattaa häiritä ja jopa muuttaa tilanteen kulu. Haittana tutkimukselle saattaa tuoda myös tutkijan emotionaalinen sitoutuminen ryhmään tai tilanteeseen. Havainnoin toteuttaminen vie myös aikaa, joka rajoittaa menetelmän käyttöä. Havainnoilla kerätyn aineiston määrä kuitenkin riippuu siitä, kuinka tuttu aihepiiri havainnoitsijalle on. Mitä tutumpi aihe on, sitä helpompaa on siihen tutustua. Tämä tuttuus on koettu myös perinteisessä tutkimuksessa ongelmaksi. (Kananen 2009, 68; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 213-2014.)



Havainnoinnin menetelmiä on monia. Havainnointi voi olla tarkkaan säädeltyä tai täysin vapaata. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoitsija on ulkopuolinen toimija. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoitsija osallistuu tutkittavien ehdoilla ryhmän toimintaan. Osallistuvaa havainnointia käytetään esimerkiksi toimitatutkimuksissa. Tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi ja jakamaan jopa elämäkokemuksia ryhmän jäsenten kanssa. Havainnointimenetelmää käytettäessä on tärkeää, että pidetään erillään havainnot ja havainnoitsijan omat tulkinnat havainnoista. Tutkijalla on eettinen vastuu puuttua asiaan, jos hän havaitsee vääryyksiä. Toisaalta tutkijan olisi hyvä tuntee tutkimuksen kohteen toiminnot, kieli ja koodistot, jotta hän voisi ymmärtää havainnoimiaan tilanteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 214-217; Metsämuuronen 2006, 117.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aktiivisesti tutkimukseen niiden henkilöiden kanssa, jotka tuottavat etsittävää tietoa tutkimukselle. Tärkeä osa tiedonhankintaa ovat kehittyvät vuorovaikutustilanteet. Siitä ollaan kuitenkin eri mieltä, kuinka paljon tutkijan tulee puuttua ja vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Tutkijan aktiivinen näkökulma on perustellumpaa esimerkiksi toimitatutkimuksessa. Kuitenkin monissa tutkimuksissa ei pyritä muuttamaan toimintaa vaan ymmärtämään, jolloin tutkijan toimiminen muutoksen edistäjänä ei ole järkevää. Osallistuvassa havainnoinnissa arvostetaan kokemuksen kautta syntynyttä tietoa ja tavoitellaan yhteistyön kautta syntynyttä toimintaa, ja siinä pohjalla voidaan nähdä ajatus siitä, että ihmistä ei voi pakottaa muutokseen, mutta vuorovaikutuksessa ihmiset saattavat laajentaa omaa ajatteluaan. Osallistava havainnointi on kehitetty tilanteeseen, jossa huomattiin yhteisön toimivan aktiivisesti vain sen hetken, kun tutkija oli toiminnassa mukana ja hyvin aloitettu toiminta loppui nopeasti. Osallistavan havainnoin tavoitteena onkin osallistaa mukana olevat henkilöt niin, että toiminta jatkuisi ilman tutkijaankin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95.)

Coaching -tapaamisissa käytimme tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia, koska tarkoituksena oli samalla vahvistaa ja lisätä työyhteisön tietoja työhyvinvoinnista. Molemmat opinnäytetyön tekijät osallistuivat sekä havainnoitsijoina että keskustelun vetäjinä tapaamisiin. Huomiota pyrittiin kiinnittämään siihen, miten työntekijät osallistuivat ja innostuivat aiheiden käsittelyistä.

Havainnot kirjattiin muistiin välittömästi tapaamisten jälkeen kenttämuistiinpanoina, koska tiedostimme tilanteiden yksityiskohtien muuttuvan ja unohtuvan ajan kuluessa. Tapaamisissa havainnoitsijoita oli kaksi, toinen kuljetti aihetta eteenpäin ja toinen teki tapaamisen aikana havaintoja. Havainnoista myös keskusteltiin jälkeen päin ja niistä tehtiin yhteinen kirjaus. Tilanteet pyrittiin kirjaamaan mahdollisemman konkreettisina ja aitoina.

Havaintojen tekemisen ja niiden kirjaamisen tapaamisten jälkeen valitsimme, koska pyrimme siihen, että läsnäolomme ei häiritse tilannetta ja mahdollisesti vaikuta työntekijöiden käytöseen. Siksi myös valitsimme esitystavan, jossa molemmat vuorollaan toimivat tapaamisen vetäjänä. Valintaamme vaikutti myös se, että tapaamisten nauhoittaminen tai videoiminen olisi mahdollisesti vähentänyt luottamuksellisuuden syntyä ja vapaata keskustelua.

### 5.3.3 Aineiston analyysi

Sähköinen kyselylomake työhyvinvoinnin teemoista lähetettiin 13 henkilölle, joista 10 vastasi. Kyselyyn tulleet vastaukset muutettiin graafisiksi pylväskuviksi Google Forms- ohjelmalla ja siirrettiin vielä Excl-ohjelmalla esitettävään muotoon. Eniten mainintoja saanut väittämä nousi korkeimmaksi pylvääksi ja vähiten mainintoja saanut matalaksi pylvääksi. Eniten mainintoja saaneiden joukosta keräsimme teemoja, esimerkiksi työpisteen ergonomia ei ole kunnossa sai useita mainintoja, joista sitten rakennettiin coaching-tapaamisten aiheet, kuten työpisteen hyvä ergonomia. Aineiston saattaminen esitettävään muotoon oli haastavaa, koska vastaajia oli määrällisesti vähän. Esitettävästä grafiikasta karsimmekin kaikki luvut ja osoittimet pois, jotta yksittäiset vastaukset eivät paljastuisi.

Coaching-tapaamiset järjestettiin työyhteisön toimiston kokoushuoneessa, jossa tila oli järjestetty ympyrän muotoon. Ympyrän muoto mahdollisti hyvin keskustelun kasvokkain. Coaching-tapaamisten havainnot kirjattiin pian tapaamisten jälkeen. Myös tutkijoiden tapaamisten jälkeisessä keskusteluissa esiin tulleet havainnot kirjattiin ylös. Nämä kenttämuistiinpanot ovat kirjallisia muistiinpanoja, joiden huonona puolena saattaa olla se, että kirjatut asiat ovat liian havainnoitsijasidonnaisia. Puolueettomuutta voidaan vähentää ennakkosuunnittelulla, jossa päätetään mihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota ja mitä kirjataan. Keskustelujen tallentamiseen voi käyttää myös erilaisia teknisiä välineitä, joiden etuna on tilanteen säilyminen sellaisenaan jatkoanalyysia varten. Valitsimme kuitenkin kenttämuistiinpanojen tekemisen pienen ryhmän, tapaamisten luontevuuden ja luottamuksellisuuden vuoksi. (Kananen 2009, 71.)

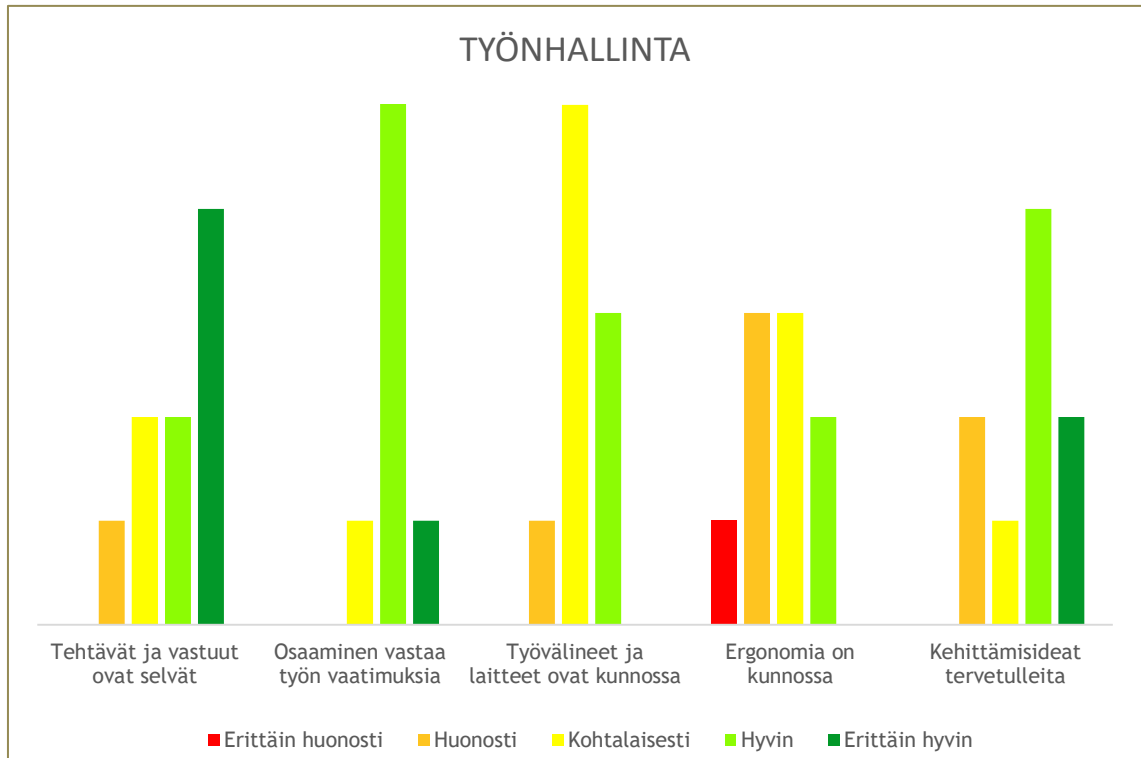
Havainnointimuistiinpanoja lähdimme purkamaan siten, että teemoitimme esiin tulleita asioita. Varsinaista tekstin puhtaaksi kirjoittamista emme tehneet, koska se olisi saattanut hävittää jotakin oleellista havainnostamme. Teemoittelun valitsimme, koska katsoimme sen sopivan opinnäytetyöhömmme parhaiten. Se on myös kevyempi ja liikkuu yleisemmällä tasolla, kuin tiukka luokittelu. Keräsimme siis tehtyjä havaintoja teemoittain ja niistä lähdimme etsimään samankaltaisuuksia ja toistuvia asioita. Näitä esiin saatuja havaintoja peilasimme yhdessä opinnäytetyön teorian kanssa.

## 6 Tulokset

Ensimmäinen tapaaminen ennen varsinaisia coaching-tapaamisia ryhmän kanssa oli huhtikuussa 2017 työntekijöiden työpaikalla ja tapaamisessa purettiin kyselytulokset. Työntekijät olivat saaneet Työhyvinvointi-kyselyn sähköisenä sähköposteihinsa saatekirjeen kera. Kyselyn luotavuutta parantaa se, että mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin tekijöiden yhteystiedot. Vastaaajilla oli näin mahdollisuus ottaa kyselyn tekijöihin yhteyttä. Tapaamisessa sovittiin myös ajat varsinaisille coaching- tapaamisille, joista kolme tapaamista oli ennen heinäkuussa olevia lomiam ja kaksi tapaamista lomien jälkeen. Tapaamisessa käytiin läpi kyselyssä esiinnousseita asioista ja lisäksi työyhteisö sai toivoa käsiteltäviä asioista.

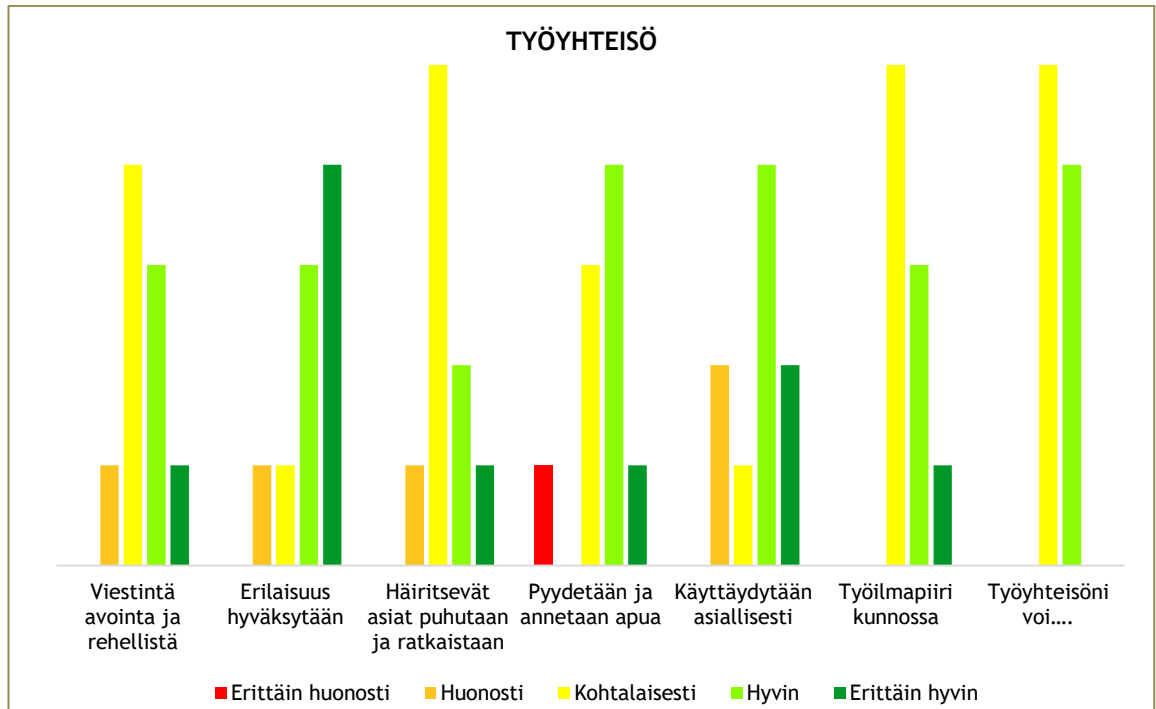
Työhyvinvointikyselyssä (liite 1) kysymyksiä oli työnhallinnasta, työyhteisön toimivuudesta ja työkyvystä, sekä yksi avoin kysymys, joka käsitteli vastaajien arvioita siitä, mitä työhyvinvointiin liittyviä asioista työpaikalla tulisi käsitellä.

Työnhallintaan liittyvissä kysymyksissä ei tullut esiin mitään erityisen poikkeavaa. Työtehtävien ja vastuiden selkeys koettiin olevan enimmäkseen hyvin ja osaamisen vastaavan oman työn vaatimuksia. Kehittämisideat koettiin tervetulleiksi ja tästä myös keskusteltiin lisää, todettiin, että asia voisi olla vieläkin paremmin. Eniten haastetta todettiin olevan fyysisten työpisteiden ergonomiassa ja työvälineissä. Tapaamisessa keskusteltiin mahdollisuudesta käydä työpisteiden ergonomiaa läpi ja se päätettiin tehdä ensimmäisellä varsinaisella tapaamiskerralla.



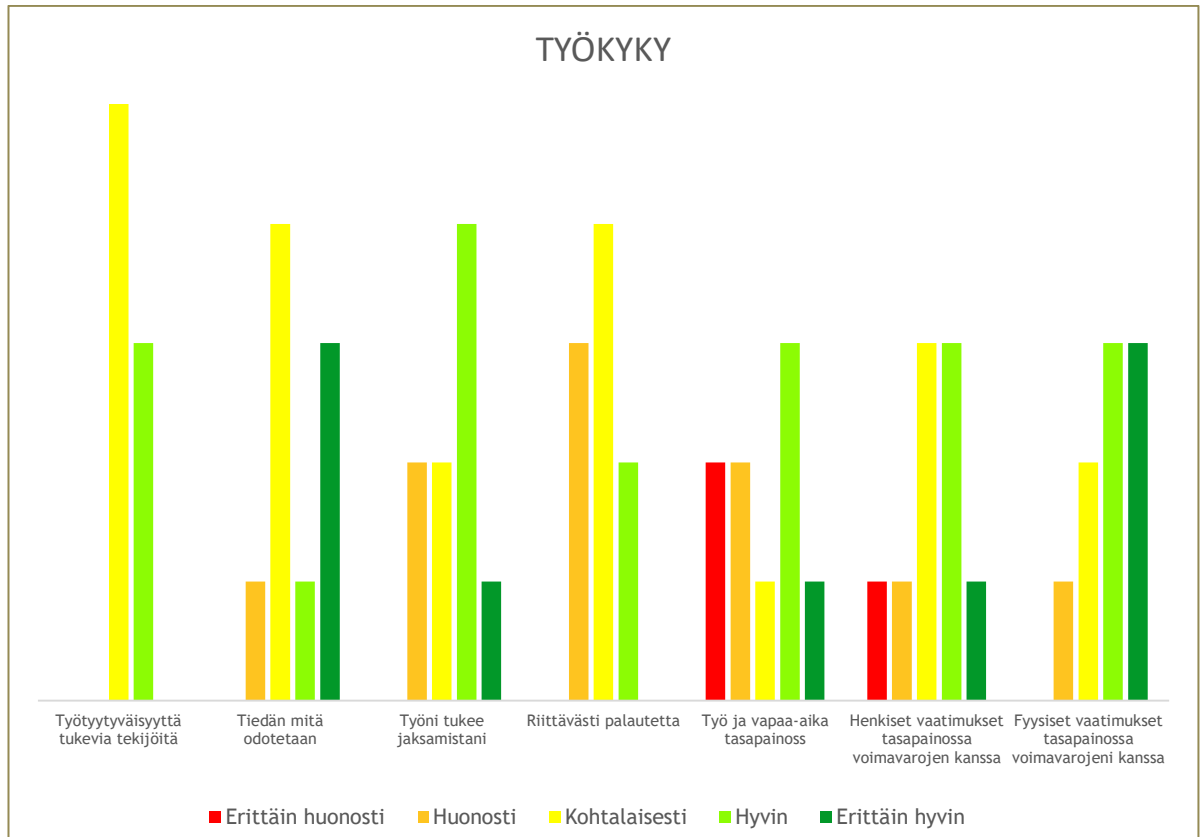
Kuvio 7. Työnhallinta vastaajien arvioimana.

Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä suuri osa vastaajista oli arvioinut asioiden olevan kohtalaisesti kunnossa. Minkään asian ei koettu olevan erittäin huonosti, mutta hyvistä käytöstoista työpaikalla keskusteltiin, mitä ne ovat ja miten on kaikkien hyvä toimia. Erilaisuus koetaan työyhteisössä hyväksyttäväksi. Työyhteisön voi arvioida vastausten perusteella voivan kohtalaisen hyvin.



Kuvio 8. Työyhteisön toimivuus vastaajien arvioimana.

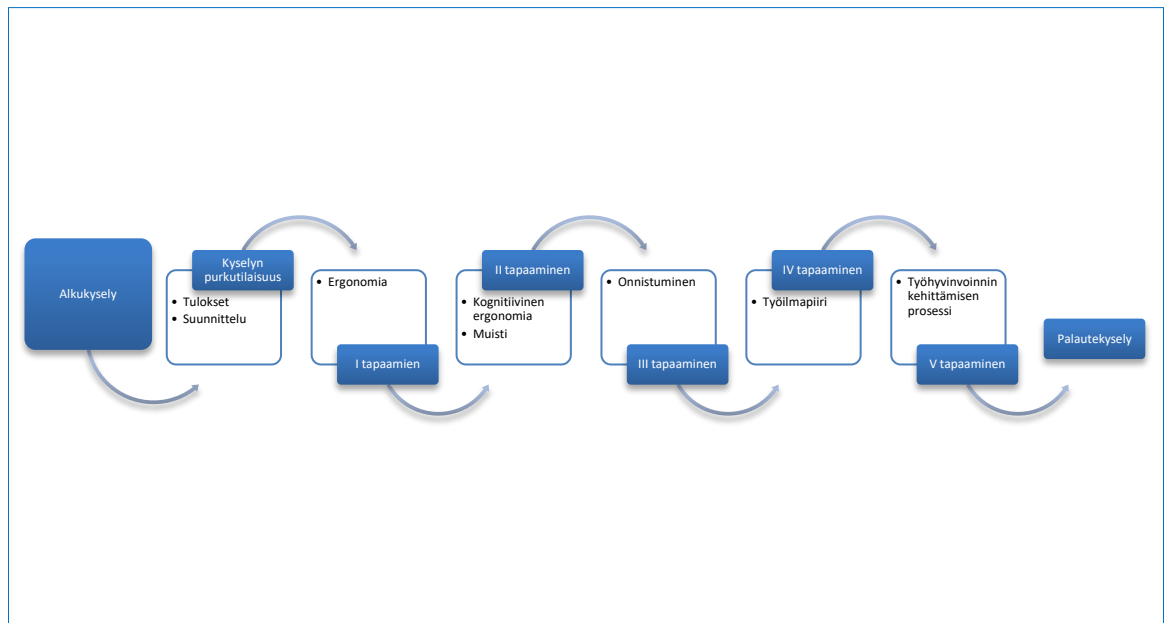
Työkykyyn liittyvissä kysymyksissä oli myös paljon hajontaa. Koettiin, että fyysinen työkyky on enimmäkseen kunnossa, mutta henkisellä puolella olisi kehitettävää. Odotukset työn suhteen oli suurimmalla osalla selvät. Työn koettiin myös auttavan jaksamaan, mutta haasteita kuitenkin koettiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Joillakin työtä on myös viikonloppuisin ja koska työ on osa omaa aatemaailmaa, saattaa työn ja vapaan rajat hämärtyä.



Kuvio 9. Koettu työkyky vastaajien keskuudessa.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikalla olisi syytä kehittää. Fyysiseen työympäristöön kaivattiin uudempia toimistokalusteita, nykyiset osittain vanhoja ja säätymättömiä. Myös kokoustilan käyttöä tehokkaammin ehdotettiin, kätevämmillä kalusteilla käyttömahdollisuuksia voisi lisätä.

Kehittämistä toivottiin myös työtehtäviin, vastuunjakoihin ja tehtävien selventämiseen. Toivottiin myös yhteisten ja pidemmän ajan tavoitteiden asettamista. Avointa kommunikointia toivottiin myös yhdeksi kehittämiskohteeksi, työkavereiden tervehtiminen, aito kuuntelu ja läsnäolo lisäsivät työhyvinvointia.



Kuvio 10. Coaching-prosessin suunnitelma.

## 6.1 Ensimmäinen tapaaminen

Ensimmäisessä tapaamisessa käsiteltiin työhyvinvointi kartoituksen esiin nostamaa työpaikan fyysistä ergonomiaa. Aiheena oli mitä ergonomia on, mihin asioihin omassa työpisteessä tulee kiinnittää huomiota ja työn tauottaminen. Keskustelun jälkeen jokaisella halukkaalla oli mahdollisuus kysyä opastusta oman työpisteensä haasteisiin. Molemmilla coucheilla on pitkä kokemus työterveyshoitajan työstä, jossa myös ergonomiaan liittyvät asiat ovat tulleet tutuiksi. Tapaamisen aluksi kyselimme työntekijöiden tavoitteita tälle coaching-kerralle, niitä ei erityisesti noussut esiin.

Käsittelimme ergonomia asioita etukäteen tehdyn esityksen avulla. Esitys sisälsi tietoa ergonomiasta yleensä, kuvia oikeanlaisista työasunnoista, sekä tutkimustuloksia muun muassa istumisen vaikutuksesta terveyteen. Lisäksi esityksessämme käsiteltiin myös miten vähentää istumista ja valita oikeanlaiset ergonomiset ratkaisut eri tilanteisiin. Ryhmän kesken keskustelu oli vilkasta ja työntekijät kertoivat hyvin myös omia hyväksi havaittuja konstejaan työergonomian parantamiseksi.

Esiin nostettiin myös toive käsitellä ergonomian erityispiirteitä, esimerkiksi ”katutyön” ergonomiaa (osa työtehtävistä tapahtuu erilaisissa tapahtumissa). Käsittelimme myös tätä aiheetta, kuten esim. junassa työskentelyn ergonomiaakin. Organisatorinen ergonomia käsiteltiin tällä kertaa ainoastaan terminä, samoin kognitiivinen ergonomia. Palaamme näihin teemoihin

seuraavalla coaching-kerralla. Tapaamisen lopuksi työntekijöille jaettiin vielä Lääkärikeskus Aavan luvalla heidän työfysioterapeuttiansa tekemä ohje etätööhön ja kannettavan tietokoneen kanssa työskentelyyn.

Kun varsinainen coaching-kerta oli ohi, niin kiersimme vielä yksilöllisesti tarkastelemassa työntekijöiden ergonomiaa heidän omissa työhuoneissaan ja antamassa yksilöllistä neuvontaa. Näin jälkikäteen mietittynä työntekijöiltä olisi voinut kysyä heti tapaamisen jälkeen, että kokiivatko he saaneensa hyötyä tästä tapaamiskerrasta. Itse me olimme aistivina, että työntekijät hyötivät coaching-kerrasta ja saivat konkreettisiakin vinkkejä ergonomiansa parantamiseen.

## 6.2 Toinen tapaaminen

Toiselle coaching-kerralle oli varattu verrattain isot kokonaisuudet yhteen tuntiin mahduttuna. Tapaamisessa aiheina olivat kognitiivinen ergonomia, muisti / työmuisti, henkinen hyvinvointi työssä ja työn psyykkiset kuormitustekijät, sekä loma ja siihen valmistautuminen. Lisäksi aikaa piti jäädä vielä keskustelulle ja aktivoiviin välitehtäviin. Päädyimme kuitenkin pitämään kaikki aiotut aiheet coaching-kerran agendalla, koska kognitiivista ergonomiaa aihealueena oli sivuttu jo aiemmin, ja nyt tarkoitus oli hieman syventää käsitettä. Psyykkisiin kuormitustekijöihin taas aiomme palata ensi coaching-kerralla. Rentouttava loma aihealueena ei taas ollut niin laaja, ja tästä aiheesta jokaiselle jaettiin paperikopiona myös Työterveyslaitoksen ”hyvän loman ohjeet” .

Olemme vuorotelleet kunkin tapaamiskerran esitysten teossa. Kun toinen on sitten saanut materiaalinsa valmiiksi, on se lähetetty toiselle aina luettavaksi ja täydennettäväksi. Päädyimme vielä tällä coaching-kerralla pitämään luentopainotteisen esityksen. Tämä siksi, että mielestämme coaching-prosessiin osallistuvan tulee tietää perusteet ja teoriapohja niille asioille, mitä työstämme jatkossa ryhmätyöskentelynä. Coaching-kerralla esitetty aineisto oli kerätty tällä kertaa pääosin työterveyslaitoksen sekä työturvallisuuskeskuksen materiaaleista, sekä talouselämä lehden artikkelista.

Koska tarkoitus on kuitenkin myös näillä teoriapohjaisilla coaching-kerroilla aktivoida läsnäolevia, olimme valinneet aina esityksen väliin herätteleviä kysymyksiä. Esimerkiksi ennen kun käsiteltiin työmuistin toimintaa, niin mietittiin että miten mieleen muistuu ensimmäisenä esitetty määritelmä kognitiivisesta ergonomiasta. Lisäksi pysähdyttiin välillä miettimään, että miten itse voi tänään ja keskusteltiin tästä, ennen kuin siirryttiin käsittelemään aihealuetta työn psyykkisiin kuormitustekijöihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi osallistujat pohtivat omaa stressitasoaan täyttämänsä Sydänliiton stressitestin pohjalta. Tälläkin coaching-kerralla keskustelua syntyi paljon, jopa niin ettei aika meinannut kuitenkaan riittää.



Coaching-kerran jälkeen pohdimme vielä keskenämme, että millä varmistamme jatkossa, että toimintamme on vaikuttavaa ja että saavutamme tavoitteet aidosti. Keskustelimme myös siitä vaihtoehdosta, että videoisimme tai nauhoittaisimme loput coaching-kertamme. Koska meitä on kuitenkin kaksi coachia, joista toisen tehtävä on aina havainnoida ja kirjata, niin päädyimme siihen, että emme ainakaan toistaiseksi tee näin. Lisäksi epäilemme sitä, että tapaamisten videoiminen tai nauhoittaminen voisi vaikuttaa pienen ryhmän toimintaan ja avoimeen keskusteluun negatiivisesti.

### 6.3 Kolmas tapaaminen

Kolmannessa tapaamisessa käsiteltiin onnistumista työssä. Meitä jännitti ennakoon hieman tämän kokoontumiskerran osallistujamäärä, koska lomakausi on jo alkanut. Pelko osoittautui turhaksi, osallistujia määrä oli sama kun aiemminkin.

Tämänkertaisella coaching-kerralla halusimme lähestyä käsiteltävää aihetta toiminnallisuuden kautta. Alussa pidimme hyvin lyhyen teoriaosuuden siitä, että mistä osa-tekijöistä onnistumisen tunne työssä yleensä koostuu ja kuinka omat onnistumisensa voi oppia tunnistamaan ja saada niistä positiivista energiaa. Keskustelua ja pohdintaa muun muassa siitä, että kuinka yleensä huomaa vain omat virheensä, syntyi taas hyvin teoriaosuuden jälkeen.

Tämän jälkeen jaoimme osallistujat pareittain vierustoveri periaatteella. Tehtävänä oli Onnistumisharjoitus, jonka kautta osallistujilla oli mahdollisuus konkreettisesti arvioida ja kuulla omista onnistumisistaan. Harjoituksen tarkoituksena oli mahdollistaa onnistumiskierteen aktivoiminen ja samalla osallistujat saivat mahdollisuuden antaa toisilleen myönteistä palautetta ja näin yhteistyö lujittuu. Kun tätä harjoitusta ruvettiin tekemään, niin huomasimme osallistujissa erilaisia reaktioita. Pääosin tehtävään tartuttiin innostuneesti, mutta muutamalla osallistujalla tehtävään heittäytyminen vei aikaa. Rajasimme paritehtävän aikaa, jotta ennättäisimme tehdä toisenkin toiminnallisen harjoitteen. Osa suoritti tehtävän todella nopeasti, kun taas muutama pari koki tarvitsevänsä enemmän aikaa. Paritehtävän jälkeen kävimme suullisesti läpi palautteen harjoituksesta.

Viimeisenä tehtävänä oli koota post-it lapuille niitä asioita joilla palkitsee itsensä. Laput kerättiin seinälle heijastettuun ajatuskuplaan ja muiden vastauksia sai katsoa ja kommentoida. Tämäkin osio herätti hyvin keskustelua ja mietintää myös siitä, että miksi jollakin oli vain yksi lappu ja toisella useita.

Aika riitti juuri ja juuri rajattuna tämänkertaiseen tapaamiseen.



Kuvio 11. Näillä tavoilla palkitsen itseäni onnistumisesta.

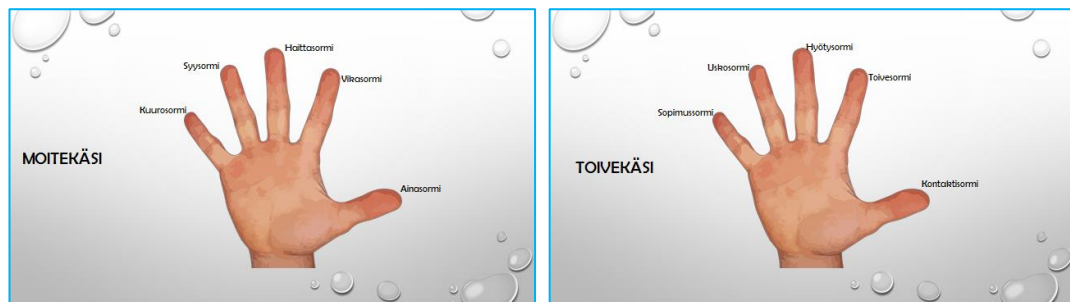
#### 6.4 Neljäs tapaaminen

Neljännessä tapaamisessa keskusteltiin työilmapiiristä ja sen kehittäminen. Aloitimme tapaa- miseen teorialla, jossa käsiteltiin työilmapiiriä yleisesti keskustelemalla myönteisestä ja kiel- teisestä työilmapiiristä ja miten hyvää ilmapiiriä voisi kehittää. Samalla keskustelimme siitä, että onko edellä mainittuja merkkejä ollut havaittavissa heidän työyhteisössään. Keskuste- lussa nousi esiin havainto siitä, että työilmapiiri on kehittymässä parempaan. Isoimmaksi haasteeksi koettiin tiedonkulku, vaikka työyhteisö on pieni, niin siinä on tapahtunut jakaantu- mista. Yhdellä osastolla on esimerkiksi kuvattu auki kaikkien työnkuvat, muttei koko työyhtei- sössä.

Ensimmäisen teoriaosuuden jälkeen teimme harjoituksena ”eroja ja yhtäläisyyksiä” harjoituk- sen, tehtävän oli tarkoitus herättää miettimään ihmisten erilaisuutta ja samankaltaisuutta. Jokainen sai lapun jossa oli tiettyjä täydennettäviä lauseita esim. minulle tärkeitä arvoja ovat----- . Kun lappu oli täytetty tuli etsiä joukosta se, jolla oli eniten samoja vastauksia. Kun yhtäläisyyksiä alettiin etsimään, niin huomio kiinnittyi siihen, että toiset työntekijät etsivät aktiivisemmin yhtäläisyyksiä kuin toiset. Nuorempien työntekijöiden kesken yhtäläisyyksiä oli helpompi löytää. Se yllätti hieman, että vaikka kyseessä on aatteellinen organisaatio, niin ar- vokysymyksessä oli yllättävää hajontaa. Harjoituksen jälkeen keskustelussa nousi esiin työka- veriin tutustumisen tärkeys, jotta oppisi ymmärtämään ja hyväksymään erilaiset työyhteisön jäsenet.

Tehtävien välissä tarkastelimme uudelleen teoreettisesti sitä, miten työilmapiiriä voi parantaa. Tässä osiossa keskustelua heräsi ”ei kuulu meille” asenteesta ja työn luonteeseen osalla kuuluvista äkillisistä työtehtävistä, jotka sotkevat suunnitellun työpäivän työt. Samalla keskustelu jatkui siitä, että mihin itse kukin on käytettävissä. Tässä kohti me coacheina puu- tuimme keskusteluun sen verran, että ehdotimme koko työyhteisön kattavan organisaa- tiokartan (joka sisältää myös työnkuvat) tekemistä.

Toisena toiminnallisena harjoitteena oli ”moitekäsi ja toivekäsi”, tehtävänä oli antaa pa- lautetta pareittain ensin kriittisesti, pahentaen tilannetta ja sitten rakentavasti ja ratkaisu- keskeisesti. Jokainen sai itselleen lapun, jossa oli kaksi kättä sekä pienen lapun jossa oli joku aihe (palautteen anto aiheet, esim. myöhästely, annettiin valmiiksi, joten niiden miettimi- seen ei kulunut aikaa). Sen jälkeen käytiin läpi ohjeet, jokaiselle sormelle oli tietty tehtä- väänsä. Ensimmäisenä parille annettiin negatiivista palautetta ohjeiden mukaan tästä pikkula- pun aiheesta ja sitten vuorovaihdon jälkeen toisinpäin, ja samalla lailla annettiin aiheesta pa- lautetta positiivisessa hengessä. Harjoitukseen pyydettiin heittäytymään ja kerrottiin aika minkä puitteissa toimia. Ryhmälle tyypillisesti osa heittäytyi enemmän, osa vähemmän.



Kuvio 12. Vuorovaikutuksellista palautetta.

Ennen viimeistä coaching-kertaa kysimme valmennukseen osallistuvilta kirjallisesti avoimilla kysymyksillä toiveita viimeiselle tapaamiselle. Viimeisen coaching-kerran tavoitteena oli ker- rata aiempia aihe-alueita sekä käsitellä vielä joitakin työntekijöiden toiveista esiin nousseita asioita. Avoimia kysymyksiä oli kaksi: ”Onko jokin asia jäänyt mietityttämään työhyvinvoin- nissa/ käsitellyissä aiheissa?” ja ”Onko jokin asia, mistä haluaisit vielä kuulla lisää?”.

Toiveita viimeiselle kerralle esitti viisi henkilöä. Aiheet, joita toivottiin olivat itsensä moti- vointi ja tsemppaus, sekä miten käynnistää toimintaa. Työkaluja haastaviin tilanteisiin kaivat- tiin, siihen miten erilaista työtä tekevät keskustelevat keskenään. Toiveena oli myös toimi-

vien käytänteiden prosessimalli, miten edetä jonkin asian kehittämisessä, konkreettisin esimerkein, mistä alkaa ja kuinka edetä. Toivottiin myös vinkkejä miten työntekijöitä palkitaan ja kannustetaan jaksamaan.

Lisäksi olimme kirjanneet ylös aiemmin tapaamisten aikana suullisesti esitettyjä toiveita käsitellä vielä ”TYKY” - rahaa miten saa ja mistä, miten kehittää kuukausipalavereita sekä kuulla jotain työpaikkademokratiasta. Huomioimme nämäkin palautteet kun suunnittelimme viimeisen coaching-kerran ohjelman; typistimme kertauksen osuutta ja lisäsimme aiheiksi vielä itsensä motivoimisen sekä työntekijöiden palkitsemisen yleisperiaatteet. ”TYKY”- rahatoive oli lisätty jo aiemman coaching-kerran loppuun. Kaiken kaikkiaan mielestämme tällä coaching-kerralla osallistuminen oli kaiken kaikkiaan aktiivisinta ja keskustelussa esiin nousi hyviä huomioita työilmapiiristä sekä kehitysehdotuksia.

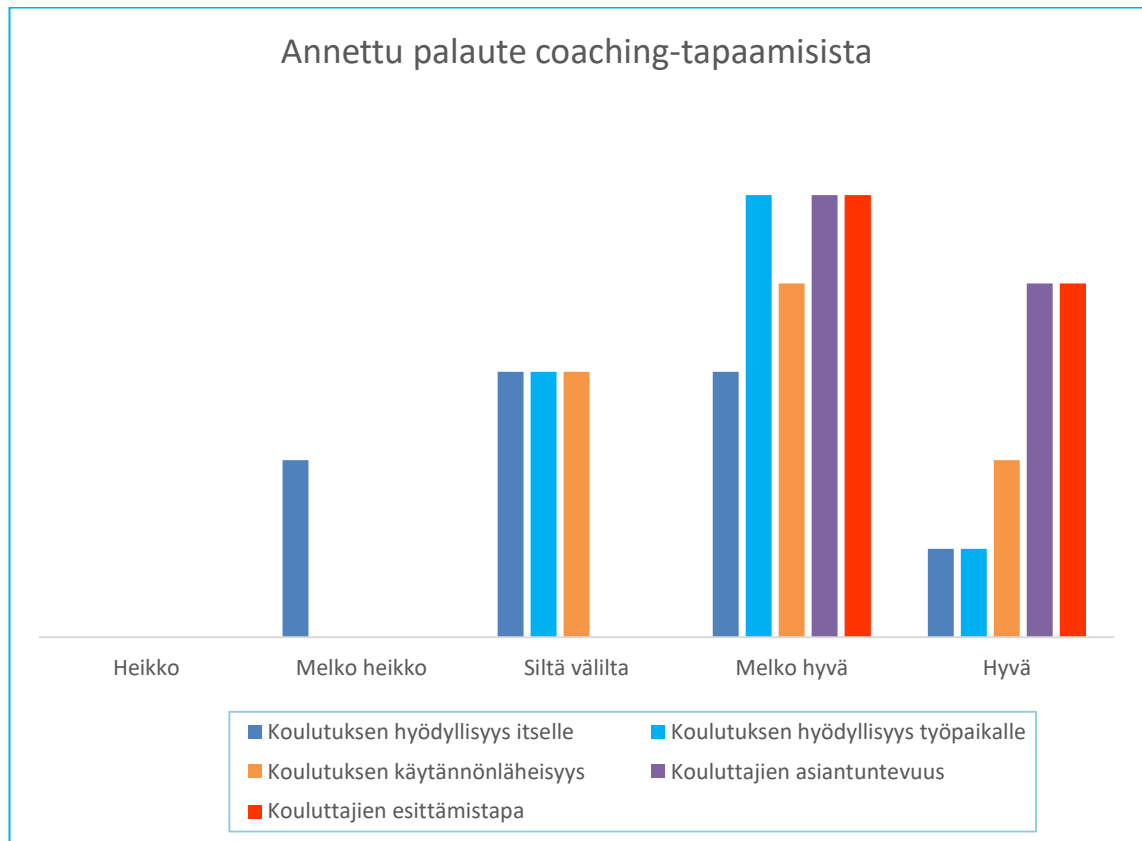
## 6.5 Viides tapaaminen

Viidennessä tapaamisessa toteutettiin edellisen tapaamisen lopussa tulleita toiveita, eli keskusteltiin itsensä motivoinnista, henkilöstön palkitsemisesta ja käytiin läpi työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi konkreettisesti esimerkin avulla. Olimme tehneet edellä mainituista aiheista lyhyet esitykset, joissa oli teoriapohja ja joiden tarkoitus oli virittää keskustelua. Tässä kyllä onnistuimmekin. Lisäksi kävimme läpi kertauksena otsikkotasolla läpi aiempien coaching-kertojen aiheet ja lopuksi keräsimme palautteet.

Edellisestä tapaamiskerrasta lähtien avointa jopa kritisoivaa keskustelua on noussut mielestämme ryhmästä esiin enemmän, ja tämä suunta jatkui tänäänkin. Johtuuko tämä sitten muuttuneesta ryhmädynamiikasta, luottamuksen saavuttamisesta siinä, että asioista voidaan avoimesti keskustella, työilmapiirin rakentamiselle varatusta ajasta, organisaation eri ryhmien välien kiristymisestä vai mistä. Keskustelua tuli tänään erityisesti siitä, että henkilöstön palkitsemista tärkeämpänä koetaan se, että tuetaan sisäistä motivaatiota. Pitkä puheenvuoro siitäkin, että kuinka tärkeää on anonyymisti täytettävien kyselyiden lisäksi myös se, että pysyy puhumaan työyhteisössä avoimesti myös huonoista fiiliksistään, sekä tunnistamaan piileviä merkkejä työkaverissa siitä, että kaikki ei ole hyvin.

Toivottujen aiheiden jälkeen kävimme läpi yksilön itsensä mahdollisuuden tukea omaa jaksamistaan esimerkiksi erilaisilla hyvinvointikursseilla. Kerroimme myös siitä, että miten opinäytetyömme etenee ja sovimme että tulemme vielä tapaamaan ryhmää vielä kerran ja kertomaan opinnäytetyön lopputuloksista.

Pohdimme, että keräisimmekö palautteen heti paperisella versiolla vai myöhemmin nettikyselyn kautta. Päädyimme ensimmäiseen, koska silloin osallistujat luultavasti vastaisivat suuremmalla todennäköisyydellä. Olimme työstäneet palautelomakkeen (liite 2) yhteistyössä käyttäen hyväksi työkokemustamme palautekyselyiden tekemisessä .



Kuvio 13. Annettu palaute.

Viimeisellä kerralla kerätty palaute ja opinnäytetyön tekijöiden pohdinta tapaamisista kerrotaan työntekijöille myöhemmin vuoden 2018 aikana järjestettävässä tapaamisessa. Opinnäytetyöraportti luovutetaan työyhteisön käyttöön. Työyhteisö voi halutessaan hyödyntää tuloksia omassa kehittämistyössään. Työyhteisöön kohdentuvan toiminnan yksi eettinen ulottuvuus on työyhteisön jäsenten oikeus saada tulokset tietoonsa. Tämä edesauttaa tulosten hyödyntämistä ja tekee mahdolliseksi kehittää edelleen ja etsiä uusia sovelluksia aloitetusta kehittämistyöstä.

## 7 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön toteutuksesta tiedotetaan työyhteisölle paikanpäällä suullisesti tapahtuvassa tiedotustilaisuudessa sekä kirjallisesti sähköisten kyselylomakkeiden yhteydessä. Näin varmistetaan se, että osallistuvat saavat riittävää ja oikeaa tietoa opinnäytetyöstä, sen toteuttamisesta ja tulosten julkistamisesta. Työhyvinvointikysely jaetaan koko henkilöstölle ja tavoitteena on saada vastaukset mahdollisimman monelta henkilöltä.

Henkilökuntaa tiedotetaan myös aineiston käytöstä, jolloin osallistuvat tietävät, että heidän vastauksensa käsitellään luottamuksellisesti opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kysely tehdään sähköisesti ja tallennetaan, eikä yksittäisten vastaajien henkilöllisyyttä kysytä. Tallennetut tiedot hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Näin varmistetaan vastaajien anonymiteetin säilyminen. Myös tapaamisista tehtävä raportti tehdään niin, ettei yksittäisen työntekijän mielipide eroitu raportista. Aineisto on opinnäytetyön tekijöiden käytössä ja kyselytiedot ja tapaamisten yhteenvedot tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön tehtävään kuuluvaa työhyvinvointikyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaajien vapaaehtoinen osallistuminen on tärkeää, vaikka uhkana saattaa olla, että tutkimuksen yleistettävyyttä kärsii. Kyselyn purkamisen aikana ei kenenkään nimiä tai muita henkilötietoja tullut esiin. Kyselylomakkeet palautettiin nimettöminä suoraan sähköiseen ohjelmaan, ja opinnäytetyön valmistuttua lomakkeet tuhoetaan ohjelman muistista.

Tähän opinnäytetööhön aineisto hankittiin osittain kyselylomakkeen avulla, koska se oli aikaa säästävän ja helpoin tapa kartoittaa ryhmän mielipiteitä omasta sen hetkisestä työhyvinvoinnistaan. Kyselyn kysymykset oli ymmärretty pääsääntöisesti hyvin. Mikään yksittäinen kysymys ei jäänyt täysin vastaamatta, vaikka kysymysten vastaaja määrät jonkin verran vaihtelivatkin. Kysely oli pituudeltaan melko lyhyt, joten sen emme arvele vaikuttaneen vastaamishalukkuuteen.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty osin valmista kyselylomaketta, josta on aiempaa laajakin kokemusta. Käytetyn Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikyselyn perusteella tehty kysymyssarja antaa laajan ja monipuolisen kuvan työyhteisön tutkimusajankohdan tilanteesta. Kyselyn kysymykset ovat siis testattuja ja kyselyn tulkintaa on ohjeistettu.

Aineiston analysoinnissa on vaarana, että pyritään tarkoituksella nostamaan joko positiivisia tai negatiivisia vastauksia opinnäytetyön tueksi. Aineiston käsittely vaatii aina puolueettomuutta. Avoimia vastauksia käsitellessä vastauksia on pyritty katsomaan mahdollisimman neutraalisti, välttämällä tulkintaa omista näkökulmista lähtien tai lukemista ”rivien välistä”. Avoimista kysymyksistä nostettiin esiin useimmin mainittuja asioita.

Työhyvinvointikyselyä lähetettiin sähköisenä kyselynä 13 kappaletta ja kymmenen henkilöä vastasi. Vastaaajien määrää voidaan pitää hyvänä. Pohtia voi, mikseivät kaikki pienessä työyhteisössä halunneet vastata, olivatko tyytyväisiä vai tyytymättömiä kyselyhetken tilanteeseen. Ehkä kysely ei ollut tarpeeksi houkutteleva tai motivaatiota vastaamiseen ei löytynyt, koska muutokseen ei uskottu.

Opinnäytetyön pätevyyttä voi tarkastella pohtimalla esimerkiksi työhyvinvointikyselyn kysymyksiä. Kyselyssä käytetyt termit olivat selkeitä ja ymmärrettäviä, eikä vastauksista ilmennyt väärinymmärryksiä. Toisaalta tapaamisissa on saattanut tulla esiin työhyvinvointiin liittyviä termejä, joita ei avattu riittävästi. Työhyvinvointiin liittyy runsas termistö ja paljon synonyymeja, jotka saattavat aiheuttaa sekaannusta. Tähän asiaan ei ehkä kiinnitetty riittävästi huomiota tapaamisten suunnittelussa. Selkeä termistö ja selkeästi esitetyt asiakokonaisuudet parantavat vastaanottajien mahdollisuutta liittää asiat jo aiemmin tiedettyjen asiakokonaisuuksien joukkoon ja syventää omaa tietoisuutta työhyvinvoinnin osa-alueista.

Viimeisellä tapaamiskerralla kerättiin osallistujilta palautetta kirjallisesti. Palautelomakkeet kerättiin pois tilaisuuden tullen. Olisi ollut ehkä parempi lähettää palautekysely sähköpostitse, mutta kokemuksesta tiedetään, että palautteen antaminen saattaa helposti unohtua, jos siihen ei reagoida heti. Suurin osa koki käsitellyt asiat melko hyödylliseksi, mutta palautekyselyssä ei sen tarkemmin kysytty miten asiat olivat hyödyllisiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa ja lisätä työyhteisön tietoja ja taitoja työhyvinvoinnista.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työyhteisön sen hetkinen työhyvinvoinnin tilanne alkukyselyn avulla ja esiin nousseiden työhyvinvointiin liittyvien perusasioiden läpikäyminen coachingin avulla.

Teoriaosuuden haaste oli, että työhyvinvoinnista on paljon tietoa, haasteena on validin tiedon löytäminen ja ongelmana mitä tiedosta valitaan opinnäytetööhön. Lisäksi piti miettiä lähteiden ajantasaisuus, työhyvinvoinnin saralla asiat muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Teoriapohjassa käytimme lähteenä muun muassa Furmania ja Aholaa, halusimme hyödyntää heidän kehittämänsä reteaming menetelmää myös omassa valmennuksessamme. Reteaming ajatus siitä, että fokus käännetään ongelmista ja ristiriidoista tavoitteisiin tuntui prosessin alussa helpolta toteuttaa käytännön coachingissa. Lisäksi Furman ja Ahola olivat kuvanneet hyvin muutosten portaat prosessin, jotta onnistunut muutos saataisiin läpivietyä organisaatiossa. Halusimme hyödyntää myös tätä teoriapohjan lähdettä käytännön coaching-tapaamisissa.

Kun teoriapohja oli valittu ja kirjoitettu, sekä täydennetty alkukyselystä esiin nousseilla tarpeilla siirryimme miettimään coachingin toteuttamista käytännössä. Tiettyä taustatutkimusta ryhmästä oli tehty jo yhteistyötahoa valittaessa, mutta nyt syvensimme sitä vielä. Ryhmä oli jonkin verran epäyhtenäinen, se asetti oman haasteensa taustaselvityksen tekemiselle. Kun taustaselvitys oli tehty aloitimme valmistautumisen eri coaching-kertoihin ja teemoihin. Valmistautuminen vei aikaa useita tunteja jokaista coaching-kertaa kohden. Halusimme valmistautua aiheeseen huolella, joten aineiston kokoaminen ja tapaamisten valmistelu veivät aikaa. Lisäksi oli tehtävä tiettyjä rajoituksia aiheiden käsittelyyn, koska tapaamisiin oli sovittu aina käytettäväksi tunti aikaa. Yritimme muistuttaa ryhmälle, että coaching-kerrat on suunniteltu perusasioiden läpikäyntiin ja tarvittavien jatkotoimenpiteiden käynnistämiseen.

Pohdimme myös paljon sitä että miten havainnointi toteutetaan, teemmekö vain muistiinpanoja vai nauhoitetaanko tapaamiset. Mielestämme luottamus ja avoimuus tapaamisissa olisi kärsinyt, jos tilanne olisi nauhoitettu. Tosin nauhoitettuna tapaamisten keskusteluihin olisi voinut vielä palata opinnäytetyön tuloksia läpikäydessä. Lopulta olimme kuitenkin tyytyväisiä siihen, että nauhoitus jätettiin pois.

Analysoituamme jälkikäteen coaching-prosessia ja peilatesamme sitä myös käytettyyn teoria-aineistoon, löysimme muutaman kehityskohteen seuraavalle coaching-prosessille. Totesimme, että välitehtävät tapaamisten välillä olisivat olleet hyviä, nyt toteutettiin prosessi ilman välitehtäviä. Yleisistä tiedoista olisi voinut rakentaa helpohkoja kotitehtäviä. Käytettäessä välitehtäviä asiat olisivat tulleet käsiteltyä luultavasti syvemmin ja ne olisivat jääneet paremmin osalistujien mieleen. Toiseksi kehittämisen kohteeksi havaitsimme sen, että annetaan tarpeeksi konkreettisia kehitysehdotuksia organisaatiolle ja myös seurataan niiden toteutumista. Myös tapaamisten aluksi tehty työhyvinvointikysely olisi voinut olla yksityiskohtaisempi, jotta coachingin tavoitteet olisivat olleet selkeämmät ja yksilöidyimmät. Toisaalta taas meidän oli tehtävä rajoituksia valittuihin menetelmiin ryhmän koon mukaan; ryhmässä oli 13 jäsentä, joista paikalla oli aina keskimäärin kymmenen ja alkukyselyyn vastasi kymmenen ryhmän jäsentä. Kolmanneksi kehityskohteeksi nostimme sen, että taustaselvitys olisi pitänyt tehdä ryhmän epäyhtenäisyys huomioiden syvemmin, sekä pohtia miten ryhmädynamiikka vaikuttaa työskentelyyn coaching-prosessissa. Teoriapohjan hyödyntämisessä koemme pääosin onnistuneemme; työhyvinvointia, työilmapiiriä, työviihtyvyyttä ja muutosta käsiteltiin kyllä eri coaching-kerroilla. Reteaming toimintatapaa olisi kuitenkin voinut hyödyntää enemmänkin ja kuvata muutosten portaat jonkun konkreettisen esiin nousseen kehitysehdotuksen kautta.

Lähtökartoituksessa koimme onnistuneemme siinä mielessä, että rajattuihin kysymyksiin oli valittu oikeanlaiset kysymykset. Lisäksi alkukysely sisälsi avoimen kysymyksen, johon ryhmä-



läiset olisivat voineet kirjoittaa enemmänkin toiveita. Toiveet muuttuivat tapaamisten edessä alkukyselystä, se kertoo mielestämme myös siitä, että tapaamiset olivat onnistuneita ajattelun käynnistäjiä. Toisekseen koemme onnistuneemme ryhmän aktivoinnissa sekä luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin kehittämisessä. Kolmanneksi onnistuimme aikataulutuksessa; pystyimme kuuntelemaan ryhmäläisten toiveita ja jakamaan toivotuista asioista tietoa. Toiminnallisten tehtävien valinnoissa hyödynsimme käytettyä teoriapohjaa ja olemme tyytyväisiä niiden valintaan. Jokainen työntekijä haluaa, että hänen työtään arvostetaan, ollaan kiinnostuneita ja annetaan ja saadaan palautetta. Ja juuri näitä asioista tuli esiin harjoituksissa. Pohdimme prosessin edetessä myös sitä, että saiko ryhmä valmennuksesta irti sen mitä toivoivat, päästiinkö niin sanotusti asioiden ytimeen. Ryhmältä saadun palautteen ja oman analyysimme pohjalta totesimme, että huomioiden vallitsevat taustatekijät onnistuimme tässä tavoitteessa kohtuullisesti. Tapaamisten ja tekemisen ollessa vauhdissa piti itseäänkin välillä muistuttaa, että asiat syntyvät heistä, ei meistä. Odotuksena ryhmässä oli ehkä hieman tyypillisestikin ryhmätoiminnassa esiintyvä ”valmispaketti oletus” , että asiat saadaan kuntoon yhdellä tempulla ja coachien ratkaisuilla. Mietimme kuitenkin omasta osuudestamme , että olisiko juuri tälle organisaatiolle räätälöityjä konkreettisia ehdotuksia pitänyt olla enemmän? Olisiko ”mitä haluatte” kysely pitänyt toteuttaa jo aiemmin? Kun kuitenkin palautimme mieliimme sen, mitkä olivat topinnäytetyön tavoitteet ja tietoisesti varattu aikaresurssi, niin voimme olla toteutettuun coachingin tuloksiin tyytyväisiä. Tätä tukee myös loppukyselystä saatu palaute.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Helsinki. S. Viittaavat Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991, ihmisten johtaminen. Aavaranta sarja nro 24. Helsinki Otava.

Aromaa, Arpo ja Koskinen, Seppo (toim.): Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa: loppuraportti työsuojelurahastolle Hakemus N:o 103124. Helsinki : Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2010. Verkkoversion ISSN 1798-0089. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205085400> Luettu 16.9.2017.

Baldoni, John 2005. Great motivation secrets of great leaders. The McGraw-Hill Companies. <https://brainmass.com/file/1366464/motgreatleader.pdf>

Brownett, Tristi. Improving wellbeing at work. Occupational Health; Sutton Vol. 67, Iss. 4, (Apr 2015): 24-26.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching - oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Uudistettu painos. Tietosanoma, Tallinna.

Cauffman, Louis 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen. Lyhytterapiainstituutti Oy. Helsinki.

Dahl, Rita. Tulevaisuuden työ 2030. Yhteiskuntapolitiikka 81. 2016: 5. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131941/YP1605\\_Dahl.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131941/YP1605_Dahl.pdf?sequence=1) Luettu 29.12.2017.

Downey, Myles 2014. Effective modern coaching: The principles and art of successful business coaching. LID Publishing Ltd, London.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Furman, Ben, Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika 2005. Valmenna onnistumaan. Nyt. Johtaja tiimi.

Gould, Raija, Ilmarinen, Juhani, Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo 2010. Suomalaisten työkyky eri osoittimien valossa teoksessa Aromaa, Arpo & Koskinen, Seppo (toim.) Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle, raportti

11/2010. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Yliopistopaino. Helsinki. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 27.12.2017.

International Coach Federation ICF. What is professional coaching? <https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567> Luettu 22.10.2017.

Internetix.fi Oppimateriaalit. Maslown tarvehierarkia. [http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03\\_motivaation\\_emoitoiden/04\\_3.4\\_maslowin\\_tarvehierarkia](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitoiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia) Luettu 22.10.2017.

Janhonen, Minna, Toivanen, Minna, Eskelinen, Kaisa, Heikkilä, Heli & Järvensivu, Anu 2015. Rajoja rikkova työ : kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Työterveyslaitos.

Hassard, Juliet, Teoh, Kevin & Cox, Tom. Job satisfaction: theories and definitions. [https://oshwiki.eu/wiki/Job\\_satisfaction:\\_theories\\_and\\_definitions#Definition\\_of\\_job\\_satisfaction](https://oshwiki.eu/wiki/Job_satisfaction:_theories_and_definitions#Definition_of_job_satisfaction) Luettu 28.12.2017.

Heikkinen, Hannu L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Juuti Pauli ja Salmi Pontus 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. PS- kustannus. Juva.

Kananen Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kela. <http://www.kela.fi/kiila-kuntoutus> Luettu 20.12.2017.

Koroma, Johanna, Hyrkkänen, Ursula & Rauramo, Päivi 2011. Mobiili työ - työhyvinvointi liikuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Työturvallisuuskeskus & työterveyslaitos.

Kultanen, Timo 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija - ajattele mitä ajattelet. Helsingin seudun kauppakamari.

Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus?: toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja. Työturvallisuuskeskus, Helsinki. Edita Prima.

Laine, Pentti. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa;  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf>  
 Luettu 1.9.2017

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa, Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna 2007. Työhyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Luettu 26.8.2017.

Martelin, Tuija, Sainio, Päivi, Polvinen, Anu, Pensola, Tiina, Koskinen, Seppo & Gould, Raija 2010. Työkyky eri väestöryhmissä teoksessa Aromaa, Arpo & Koskinen, Seppo (toim.) Suomalaisen työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle, raportti 11/2010. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Yliopistopaino. Helsinki. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80299/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 27.12.2017.

Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Quality of life in Europe - facts and views. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality\\_of\\_life\\_in\\_Europe\\_-\\_facts\\_and\\_views\\_-\\_employment](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_in_Europe_-_facts_and_views_-_employment) Luettu 28.12.2017.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grunbaum, Leni 2016. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro . Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava Johtajuus. WSOY pro Oy. Juva.

Ronkainen, Suvi, Karjalainen, Anne & Mertala, Sirpa 2008. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu teoksessa Ronkainen, Suvi & Karjalainen, Anne (toim.) Sähköä kyselyyn. WEB-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <http://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu 22.7.2017.

Suomalaisen työn indikaattori; [https://suomalaintyö.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suomalaisen\\_tyon\\_indikaattori\\_tiivistelma-11-2016.pdf](https://suomalaintyö.fi/wp-content/uploads/2016/11/Suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma-11-2016.pdf) Luettu 4.12.2017.

Tilastokeskus. Työolot. <http://www.stat.fi/til/tyoolot/> Luettu 26.11.2017.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä- periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Painettu EU:ssa.

Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos Helsinki. Tammerprint Oy, Tampere. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134951/ty%C3%B6ja%20terveys%20suomessa%202012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työkaari. <http://tyokaari.fi/tyokykytalo/> . Luettu 10.6.2017.

Työkykyindeksi. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/99/> . Luettu 16.9.2017.

Työkyky on hyvinvoinnin perusta. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> . Luettu 10.6.2017.

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. 2012. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> Luettu 10.6.2017.

Työturvallisuuskeskus. Mobiilityö. [https://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/asiantuntija-\\_ja\\_toimistotyoy/mobiili\\_tyo\\_ja\\_etatyo](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/asiantuntija-_ja_toimistotyoy/mobiili_tyo_ja_etatyo) Luettu 15.12.2017.

Työterveyslaitos: Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu 22.7.2017.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu 10.6.2017.

Valli, Raine 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. Juva.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on demand. Helsinki.

Virtanen, Petri & Marjo, Sinokki 2014. Työhyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy, Tallinna.

## Kuviot

Kuvio 1. Työkykytalo Juhani Ilmarisen mukaan (Työkaari kantaa).

Kuvio 2. Työtyytyväisyys EU:ssa maittain vuonna 2013.

Kuvio 3. Maslown tarvehierarkia ja Baldonin tavoitehierarkia.

Kuvio 4. Valmentavan esimiehen roolit (Downey 2014, 141).

Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraali.

Kuvio 6. Valmennuksen suunnitelma

Kuvio 7. Työnhallinta vastaajien arvioimana.

Kuvio 8. Työyhteisön toimivuus vastaajien arvioimana.

Kuvio 9. Koettu työkyky vastaajien keskuudessa.

Kuvio 10. Coaching prosessin suunnitelma.

Kuvio 11: Näillä tavoilla palkitsen itseäni onnistumisesta.

Kuvio 12. Vuorovaikutuksellista palautetta.

Kuvio 13. Annettu palaute.

## Liitteet

### Liite 1: Työhyvinvointikysely

#### Työhyvinvointikysely

Tämän kyselyn tarkoituksena on saada kuva työhyvinvoinnin nykytilasta ja selvittää työhyvinvointia haittaavat ja tukevat tekijät. Kyselyn tulosten perusteella on tavoitteena rakentaa kehittämissuhteita ja ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

#### Työhallinta

---

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaavat väittämät.  
1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

<b>Työni tehtävät ja vastuut ovat minulle selvät.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ergonomia on huomioitu työssäni.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Työyhteisö

---

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaavat väittämät.  
1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

<b>Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti.</b>	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---



	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työpaikallani hyväksytään erilaisuus.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan...</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Työkyky

---

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaamat väittämät.  
1 = erittäin huonosti, 2 = huonosti, 3 = kohtalaisesti, 4 = hyvin, 5 = erittäin hyvin

<b>Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<b>Työni tukee jaksamistani.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Saan työstäni riittävästi palautetta.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.</b>	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa.</b>	1	2	3	4	5

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi olisi syytä kehittää?**

---

## Liite 2: Palautekysely

## PALAUTEKYSELY

Merkitse rasti ruutuun, mikä parhaiten mielestäsi kuvastaa kutakin asiaa.

1 = heikko, 2 = melko heikko, 3 = siltä väliltä, 4 = melko hyvä, 5 = hyvä

	1	2	3	4	5
Koulutuksen hyödyllisyys itsellesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksen hyödyllisyys työpaikallasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksen käytännönläheisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kouluttajien asiantuntevuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kouluttajien esittämistapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tähän voit kommentoida ja perustella edellisiä:

---



---



---

Tapaamisissa parasta oli:

---



---

Tapaamisissa jäin kaipaamaan:

---



---

**Kiitos palautteestasi!**